

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**



**O OPERÁRIO EM CONSTRUÇÃO:  
DAS RELAÇÕES HUMANAS AO TRABALHO  
TEMPORÁRIO**

**JOSÉ NUNO DO COUTO FURTADO MOREIRA DE MATOS**

**TESE ORIENTADA PELO DOUTOR JOSÉ LUÍS DE OLIVEIRA GARCIA**

**DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA  
ESPECIALIDADE EM CULTURA, COMUNICAÇÃO E ESTILOS DE VIDA**

**2013**

Financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Programa Operacional Potencial Humano, Fundo Social Europeu



**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**



**O OPERÁRIO EM CONSTRUÇÃO:  
DAS RELAÇÕES HUMANAS AO TRABALHO  
TEMPORÁRIO**

**JOSÉ NUNO DO COUTO FURTADO MOREIRA DE MATOS**

**TESE ORIENTADA PELO DOUTOR JOSÉ LUÍS DE OLIVEIRA GARCIA**

**DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA  
ESPECIALIDADE EM CULTURA, COMUNICAÇÃO E ESTILOS DE VIDA  
2013**

**TESE APOIADA PELA FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E TECNOLOGIA COM A  
BOLSA DE DOUTORAMENTO SFRH / BD / 43786 / 2008**



## **Agradecimentos**

O texto que apresento é, certamente, assinado por uma só pessoa. No entanto, essa assinatura é apenas firmada graças ao apoio, partilha e discussão com uma série de outras pessoas, cuja menção não poderia deixar de ser realizada.

As primeiras palavras de agradecimento vão para o meu orientador José Luís Garcia. As conversas, as leituras atentas, as críticas realizadas e o respeito pela autonomia foram essenciais na construção da tese e do estudante.

Ao Nuno Domingos, Frederico Ágoas, Sílvia Correia, Inês Brasão, José Neves, João Bernardo e Patrícia Dias da Silva pela leitura e revisão crítica da tese. Ao Instituto de Ciências Sociais, em particular Maria Goretti Matias, Ana Mafalda Graça, Élia Paiva, Elvira Costa, Madalena Reis, Paula Costa, Andreia Parente e Margarida Bernardo, pelo incessante apoio e disponibilidade. Ao Bruno Monteiro, Rahul Kumar, Pedro Mendonça e Diogo Ramado Curto pelos comentários realizados ao longo da dissertação. À Débora Monteiro, da Randstad Portugal, pela entrevista concedida. Aos meus amigos e colegas Alice Cunha, Patrícia Calca, Marco Ladeira, Bárbara Direito, Marta Pinho Alves, Margarida Borges, João Pedro George, Raquel Carvalheira, Nuno Dias, Nuno Oliveira e Elisa Silva por terem acompanhado este trabalho em almoços e lanches. À Recreativa dos Anjos, à UNIPOP e ao PassaPalavra pelo debate e reflexão em torno do tema.

À Hortênsia, José Martinho, Raquel, André e Manel. Por tudo o resto e mais alguma coisa.



## RESUMO

Nos últimos 60 anos, a sociedade portuguesa atravessou profundas mudanças políticas e económicas, entre as quais a alteração do regime político prevalecente, em 1974, ou a adesão à Comunidade Económica Europeia, em 1986. Sem descurar a importância destes marcos históricos, o nosso trabalho pretende identificar uma linha de evolução contínua das categorias de definição da empresa e do trabalhador. A partir da análise do discurso publicado em revistas científicas, de gestão de recursos humanos ou ainda nas redes sociais *on-line* de empresas de trabalho temporário, o objetivo da nossa investigação é analisar os modelos que devem orientar a configuração de trabalhadores e gestores, bem como em que medida é que estes modelos refletem os interesses económicos das empresas.

Palavras-chave: Trabalho – Discurso – Gestão de Recursos Humanos – Relações Humanas – Trabalho Temporário.





## **ABSTRACT**

Over the past 60 years, the Portuguese society suffered deep political and economic shifts, including the change of the political regime, in 1974, and the integration in the European Economic Community, in 1986. Without neglecting the relevance of these historical landmarks, our work aims to identify the evolution of the workers 'and the companies' defining concepts. From the analysis of the discourse published in social science journals, human resources management magazines or temporary work agencies' online social networks, the goal of our research is to analyze the models that should guide the configuration of workers and managers, as well as the extent to which these models reflect the economic interests of companies.

Key-words: Work – Discourse – Human Resources Management – Human Relations – Temporary Work.



## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Discurso: método e metodologia</b>	<b>21</b>
<b>I. O Estado Novo e as relações humanas</b>	<b>37</b>
<i>Introdução</i>	37
<i>O vírus proletário</i>	38
<i>Uma gestão mais humana</i>	42
<i>Da orientação à formação de trabalhadores</i>	47
<i>A obra social</i>	56
<i>A questão salarial</i>	65
<i>Uma nova autoridade: os gestores</i>	70
<i>Um novo gestor, um novo trabalhador</i>	80
<i>Conclusões</i>	85
<b>II. Democracia, Empresa e Recursos Humanos</b>	<b>97</b>
<i>Introdução</i>	97
<i>O movimento do Maio e o controlo operário</i>	98
<i>Os gestores e o processo revolucionário: do trauma à recuperação</i>	109
<i>Entre centro e periferia: a economia portuguesa rumo à CEE</i>	116
<i>Viver com o conflito</i>	120
<i>Os gestores e a inovação organizacional em Portugal</i>	124
<i>«Veiga Simão II»: as políticas de educação e formação     profissional (1980-1991)</i>	132
<i>Flexibilização: a empresa e o trabalhador</i>	139
<i>Da erosão da cultura sindical à cultura de empresa</i>	144
<i>Uma questão de gerações: da qualificação às competências</i>	149
<i>Conclusões</i>	154

<b>III. O Saber-Ser do Trabalho Temporário</b>	<b>161</b>
<i>Introdução</i>	<b>161</b>
<i>A evolução do trabalho temporário em Portugal:</i>	
<i>da periferia ao centro</i>	<b>164</b>
<i>A ideia de empregabilidade</i>	<b>174</b>
<i>O primeiro passo da empregabilidade: a via de ensino</i>	<b>176</b>
<i>A «boa apresentação» do eu na vida quotidiana:</i>	
<i>a procura ativa de emprego</i>	<b>185</b>
<i>«O que fazemos na vida [e no trabalho] ecoa na eternidade»</i>	<b>193</b>
<i>Fado, Dança e Gestão Emocional</i>	<b>209</b>
<i>Desemprego e (Des)Empregabilidade</i>	<b>219</b>
<i>A coluna do «fã»</i>	<b>224</b>
<i>Conclusões</i>	<b>236</b>
<b>Conclusão</b>	<b>239</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>251</b>

## **NDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – A movimentação do operário</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2 – «Opte pelo crescimento...»</b>	<b>81</b>
<b>Figura 3 – Gladiator – Motivation: «é preciso superar os obstáculos»</b>	<b>194</b>
<b>Figura 4 – Gladiator – Motivation:</b> <b>«A ética, a amizade, a capacidade de criar novas estratégias»</b>	<b>196</b>
<b>Figura 5 – Conseguindo realização pessoal no trabalho</b>	<b>198</b>
<b>Figura 6 – Drewberry Overview: «meet Dave»</b>	<b>199</b>
<b>Figura 7 – Drewberry Overview: «the three tiers of engagement»</b>	<b>200</b>
<b>Figura 8 – R50 Dance Moves</b>	<b>216</b>
<b>Figura 9 – «Boa tarde, devido a termos impróprios de linguagem»</b>	<b>229</b>

## **ÍNDICE DE QUADROS**

<b>Quadro I – Carta Psicológica do Dirigente Industrial</b>	<b>83</b>
<b>Quadro II – Trabalhadores, por nível de qualificação exercido, com contratos por cedência temporária (2008/2010)</b>	<b>168</b>

## Introdução

*Mas ele desconhecia  
Esse fato extraordinário:  
Que o operário faz a coisa  
E a coisa faz o operário*

“O operário em construção”,  
Vinicius de Moraes

A presente dissertação versa sobre a configuração do trabalhador. Parte assim do princípio que o trabalho é objeto de uma construção – de um *tornar-se* – e não de uma essência – de um *ser*. Procuramos trazer à luz este tornar-se, compreendendo-o como parte de uma dinâmica mais lata: a sua inscrição nas mudanças do capitalismo ao longo da segunda metade do século XX, tendo como base de observação a sociedade portuguesa. O mundo social é objeto de processos de modulação e, no seu interior, um dos mais decisivos é o *ensaio da produção daqueles que produzem*. O plano analítico deste estudo concentra-se nas mudanças que conduziram a novas formas de trabalho e de gestão, crescentemente baseadas na aplicação de elementos intrínsecos à condição humana – as suas ideias, a sua imaginação, a sua criatividade, a sua emotividade. A atribuição de um valor económico a estes traços que poderemos designar por imateriais, por inspiração de Gorz (2003), assinala, na nossa hipótese, a maior aspiração de um ensaio de transformação cada vez mais sofisticado, cujos contornos serão aclarados ao longo da dissertação.

O caso português é o âmbito de observação do problema em causa. A opção por recuar até finais da década de 40 prende-se com a identificação, nessa conjuntura, do certo início de um percurso, assinalado

pela adesão de Portugal ao Plano Marshall. Na I parte deste trabalho, procedemos à análise de algumas práticas, essencialmente discursivas, desenvolvidas por privados e algumas instituições públicas com vista a uma modernização das formas de gestão. A partir das publicações editadas por associações empresariais, bem como de alguma da investigação sociológica então realizada, é possível discernir uma série de reformas destinadas a um tipo de gestão mais adequado às demandas de então.

À época, os arcaísmos do país encontravam um dos seus principais indícios nos métodos de produção industrial. A repressão do direito de associação permitia ao empresário prosseguir uma atividade económica fundamentalmente baseada no fator custo, lucrando com a manutenção de uma força de trabalho não qualificada, mal paga e agarrada à terra. A perspetiva de um cenário de internacionalização será acompanhada pela afirmação e consolidação de uma tendência de tipo «desenvolvimentista» no seio do Estado Novo, composta por uma vanguarda de industriais, grupos profissionais (engenheiros, em particular) e setores católicos (dos mais aos menos progressistas). Influenciada pelos relatórios emanados de alguns organismos internacionais, a sua presença será notabilizada não apenas por uma atividade civil, editorial e científica, mas principalmente ao nível do próprio Estado.

A criação, a partir da década de 50, do Gabinete de Estudos Corporativos (1949), do Plano de Formação Social Corporativa (1956), do Instituto Nacional de Investigação Industrial (1959), do Instituto de Estudos Sociais e do Gabinete de Investigações Sociais, ambos em 1962, representa uma *segunda arrancada do corporativismo*. A figuração setorial de interesses, claramente a desfavor do operariado, deveria dar lugar à superação das suas formulações abstratas e inconsequentes e à materialização de um princípio de regulação social inscrito nas próprias práticas de trabalhadores, empresários e gestores. A qualificação técnica dos trabalhadores, a maior abertura à sua participação na gestão da produção, a modelação e aumento dos salários ou a garantia de condições sociais para lá de uma dependência paternal, surgiram então como algumas das medidas impulsionadoras de uma empresa que, retoricamente, se pretendia mais «humana». É de realçar, no entanto, que o cenário a partir do qual se tentou



acelerar as disritmias da história dificultou a definição de um rumo. Um fenómeno assinalado nas páginas da revista *Indústria Portuguesa*, editada pela Associação Industrial Portuguesa, onde a crítica à subalternização do pendor humano imposta pelo *taylorismo* era intermediada pelo elogio à racionalização e cientificidade do mesmo.

No final, o balanço geral aponta para uma mão pouco cheia de experiências de sucesso, limitada a alguns grandes grupos económico-financeiros, alguns dos quais estrangeiros. Mesmo estes preconizaram um tipo de *fordismo* mais virado para questões técnicas e organizacionais do que para a garantia de uma série de direitos complementares. O anúncio de um mundo novo que florescia de dentro das empresas fazia-se consubstanciar pela assinatura de protocolos com a Polícia Internacional de Defesa do Estado (PIDE), procurando afastar eventuais usurpações subversivas de uma gestão menos rígida. Um acordo que, de certa forma, pressagiará o nível de abertura política ensaiada pela *primavera marcelista*.

A tentativa de edificação de algo próximo a um *Estado Social*, visível na aprovação de reformas ao nível laboral e sindical, entrou em choque com o desequilíbrio orçamental provocado pela guerra colonial e por uma conjuntura económica mundial desfavorável. A repressão contra os sindicatos e outros órgãos de trabalhadores então formados não conseguiu, contudo, impedir a sua crescente dinâmica organizativa, traduzida no aumento de greves.

Este movimento sofreu uma notável ampliação após o 25 de Abril de 1974, estendendo-se a um ponto, no mínimo, imprevisto. Os anos seguintes ficarão marcados pela inversão da relação de forças nas ruas, nas terras, nas empresas e até no próprio Estado. Mais do que uma estagnação, as novas formas de gestão do trabalho sofreram um retrocesso, consignado no saneamento de diretores e gestores e na arrogação de formas de *poder operário*.

A subsequente «normalização política», como poderemos constatar na II parte, veio apenas a consolidar-se em meados da década de 80, com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE). Antes disso, a crise da economia portuguesa, por duas vezes intervencionada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), inibiu mudanças substanciais. Nos

primeiros números da *Pessoal*, editada pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APD) desde 1976, as críticas à ortodoxia e rigidez não se dirigem apenas a sindicatos, mas igualmente a empresários. Da parte destes, a política de reestruturação prosseguida recaiu mais sobre aspetos contratuais, dada a introdução dos contratos a prazo no regime jus-laboral, do que propriamente organizacionais. Ao invés da introdução de alterações efetivas na forma de se trabalhar, os departamentos de pessoal acabavam por concentrar as suas funções na administração de processos de despedimento.

A acumulação de empregos no setor dos serviços não deixava de alimentar as expectativas de mudança. Quer a distinta natureza do trabalho realizado, direcionado para a satisfação do cliente, quer os avultados apoios financeiros oriundos da CEE a partir de meados da década de 1980, anunciavam a aproximação aos padrões do ocidente. A par do apoio ao investimento, o Estado desenvolve esforços no sentido de alcançar os níveis educacionais dos seus homólogos europeus. As elevadas taxas de analfabetismo, iliteracia e abandono escolar conduzem à formulação de reformas do ensino técnico-profissional e secundário, com um olhar voltado para a chamada qualificação da força de trabalho e para a maior interligação entre escola e empresa. Aliada à dimensão e tortuosidade do caminho a percorrer, a assídua falta de adesão do empresariado a estas metas explica os poucos resultados alcançados ao nível da formação. À exceção de algumas empresas tecnologicamente avançadas, a grande parte do tecido produtivo nacional continuava a manter uma organização de trabalho burocrática, amplamente vertical, sem um grande interesse na participação dos trabalhadores na delineação de métodos e objetivos de produção.

Remetida a um departamento específico, a área dos Recursos Humanos (RH) é, frequentemente, a primeira a ser sacrificada pela redução de custos. As suas funções, à semelhança do que acontecia no passado, acabam por ser transferidas para chefias diretas não especializadas ou subcontratadas a empresas, o que conduz à situação paradoxal de se falar em RH quando uma grande parte da atividade realizada corresponde ao *modus operandi* tradicional das antigas administrações de Pessoal. A ausência de uma base consolidada não impediu, contudo, a afirmação de

novos conceitos de trabalho, gestão e empresa, sufragada por diversas reformas legislativas, em particular a nível laboral. Sob uma autointitulada flexibilização, o trabalhador vê-se equiparado a uma empresa e responsabilizado pela sua própria gestão. A opção pela análise de uma página de Facebook de uma empresa de trabalho temporário (ETT) reflete uma nova configuração de indivíduo que, desprendido de vínculos contratuais, administra a sua *empregabilidade*. Deste ponto de vista, a rede social não funciona apenas como um acervo dos demais guias de atuação – a via de ensino a adotar, o modo de apresentação perante uma empresa, as competências a desenvolver, até o modo de lidar com as suas emoções – mas como um meio de estabelecer contactos e de aceder a oportunidades de emprego.

Ao compreender um espaço social, a rede social *Facebook* acaba por constituir igualmente um terreno de confronto. Pela primeira vez no nosso trabalho, surge a oportunidade de sujeitar o discurso empresarial ao seu contraditório. Ao preparo e precisão do primeiro corresponderá a maior heterogeneidade do segundo, quer na sua forma, expressa através de diversos géneros discursivos (a piada, por exemplo), quer no seu conteúdo. Nele, o relato das experiências positivas é interpelado pela denúncia das condições contratuais ou pelo desabafo originado pela ausência de resposta, indiciando o vidro ténue que separa *empregabilidade* de *precariedade*.

## §

A identificação de contradições entre o discurso e a prática da gestão não impede que se reconheça a inserção do país num quadro mais vasto, cuja compreensão exige um regresso a algum pensamento relativo ao advento das sociedades industriais, sob o olhar de alguns dos seus mais eminentes teóricos, em particular as tradições erguidas a partir de Marx e Weber. No período precedente, os produtos eram fruto de receitas artesanais com vista à satisfação de necessidades próprias ou de próximos. Não estávamos assim perante uma mercadoria, uma vez que esta extrapola o domínio do que Marx designou de *valor de uso*. Consistindo, *ad initio*,

numa coisa, num objeto exterior, a mercadoria revelará a natureza do capitalismo enquanto relação, ao passar a definir todos os mais básicos elementos que alimentam a máquina produtiva, inclusivamente quem nela trabalha.

A apropriação de terras e a abolição das corporações artesanais irá impor ao trabalhador o êxodo para as cidades, onde dois destinos se lhe aguardam: ou a vagabundagem ou a fábrica. Sob as ordens de uma entidade superior, o trabalho sofre mudanças radicais, passando, em todos os momentos, a ser definido conforme o *valor de troca* dos seus resultados. O fator que passa a imperar não é o produto e as suas qualidades, mas sim a sua capacidade de se vender no mercado. O trabalho passa assim a apresentar um duplo carácter: *valor de troca* para o trabalhador e *valor de uso* para a unidade produtiva<sup>1</sup>.

No entanto, ao contrário de outras matérias consumidas na produção, o trabalhador não se apresenta como um simples ingrediente, à semelhança de um qualquer pedaço de carvão ou aço que, assim que integrados no processo de produção, cessam de existir na sua forma originária. O que o empresário compra ao trabalhador não é

“materializado num produto; não existe, em nenhuma forma, fora dele; na verdade, apenas existe potencialmente, enquanto sua capacidade. Apenas se torna real quando solicitado pelo capital [...]. Assim que colocado em movimento pelo capital, este valor de uso existe enquanto atividade especificamente produtiva do trabalhador; é a sua própria vitalidade, dirigida a um objetivo específico e, portanto, exprimindo-se de uma dada forma” (Marx 1993, 267).

A designação de *trabalho vivo*, por comparação à do *trabalho morto*, perpetuado pela máquina, remete exatamente para esta *vitalidade*. Uma qualidade que, por um lado, pressupõe uma condição de “*absoluta pobreza*: pobreza não como falta, mas como total exclusão de riqueza objetiva”, mas que, por outro, carrega em si a “*fonte viva do valor*”, necessária à criação do mesmo (*idem*, 296). Ao vender esta força, o operário não dispensa um momento, uma competência, mas todo um

---

<sup>1</sup> Diz Marx, nos *Manuscritos Económico-Filosóficos de 1844*, “A procura [...] de homens regula necessariamente a produção de homens como de qualquer mercadoria” (Marx 2010, 72).

conjunto de potencialidades contidas em si<sup>2</sup>, a serem geridas por outrem<sup>3</sup>. Mais do que por uma lógica distributiva, a produção de valor é determinada por uma estrutura que, como nos descreve Moishe Postone, não se caracteriza apenas pela concentração da propriedade numa minoria, mas pelo fato de a mesma, desde o seu primeiro momento, ditar a forma e o fazer do *trabalho vivo* (Postone 1993, 126). A dialética em questão, antes de opor o trabalhador ao empresário, confronta o trabalhador consigo próprio. A impossibilidade de se separar o trabalho do capital, tradicionalmente definidos enquanto realidades antagônicas, decorre da passagem da *mais-valia absoluta* a *relativa*. Nos primórdios da industrialização, a produção de *mais-valia*<sup>4</sup> dependia da extensão do tempo de trabalho, sem uma intervenção direta nos meandros do processo por parte do proprietário. A limitação dos horários de trabalho por barreiras físicas e morais<sup>5</sup> acaba por conduzir à introdução de mudanças operativas ao nível da sua organização. A ideia é conseguir diminuí-lo em termos quantitativos e, ao mesmo tempo, elevar a força produtiva do trabalho.

O poder do proprietário sobre o operário deixa assim de se basear, como referimos, numa relação de autoridade meramente formal. As condições técnicas e sociais do trabalho, não só os rendimentos, passam a ser geridas por *outrem* que não o trabalhador. A subordinação torna-se *real*, dado que já não é apenas a propriedade que o confronta, mas o próprio trabalho. Um momento que, segundo Marx, assinala “a *transformação do*

---

<sup>2</sup> Citando Marx, n’*O Capital*, “É, pois, um dom natural da força de trabalho atuante, do trabalho vivo, conservar valor ao acrescentar valor, um dom natural que nada custa ao operário, mas que muito traz ao capitalista, a conservação do valor-capital existente” (Marx 1990, 237).

<sup>3</sup> “Então, todo o progresso da civilização ou, noutras palavras, todo o incremento dos *poderes de produção social* (...), se quisermos, nos *poderes produtivos do próprio trabalho* – resultados da ciência, das invenções, da divisão e combinação do trabalho, de meios de comunicação mais evoluídos, da criação do mercado mundial, maquinaria, etc – enriquece não o trabalhador, mas o *capital*” (Marx 1993, 308).

<sup>4</sup> Equivalente, sob o prisma do operário, à acumulação do trabalho relativo à satisfação das suas necessidades com *sobretabalho*, apropriado pelo proprietário.

<sup>5</sup> Como refere Marx, “o dia de trabalho possui uma barreira máxima. Não é prolongável acima de um certo limite. Esta barreira máxima está duplamente determinada. Por um lado, pela barreira física da força de trabalho. Uma pessoa, durante o dia natural de 24 horas, só pode depender um determinado quantum de força de trabalho. Do mesmo modo, um cavalo só pode trabalhar 8 horas dia após dia [...]. Para além desta barreira puramente física, o prolongamento do dia de trabalho choca com barreiras morais. O operário precisa de tempo para a satisfação de necessidades espirituais e sociais, cujo âmbito e número são determinados pelo estado geral da civilização” (Marx 1990, 263, 264).

*trabalho* (enquanto atividade livre, intencional) em *capital*” (Marx 1993, 308).

Preocupado com a compreensão teórica da estrutura de produção capitalista como um todo – a resposta ao «porquê» – Marx acabou, todavia, por dedicar uma menor parte dos seus estudos ao «como», ou seja, às estratégias utilizadas na integração e mobilização dos trabalhadores. Algo, na nossa opinião, devidamente explorado por Max Weber. Se o primeiro se concentra mais na formulação terapêutica, o segundo tende a enveredar por um diagnóstico mais aprofundado. Embora com base num paradigma distinto, que vê no capitalismo a expressão de uma modernidade racional e não esta mesma racionalidade como um *modus operandi* capitalista, as diferenças entre a sua abordagem e a de Marx são objeto de uma certa sobrevalorização, quase sempre baseada num suposto conflito entre *culturalismo* e *materialismo*. Com as devidas diferenças, evocando a comparação realizada por Karl Lowith, encontramos em ambos “uma análise crítica do homem na economia burguesa, baseada no reconhecimento de que a «economia» se tornou no «destino» humano” (Lowith 1992, 24). Para Weber, contudo, esse destino é menos comprovado pela relação de *mais-valia* do que pelas antinomias resultantes da aplicação da ciência e da razão no domínio social, tese apoiada pela distinção entre *racionalidade formal* e *material*. Ao instrumentalismo da primeira, expresso em “considerações de caráter numérico e calculável”, corresponde, no outro polo, a postulação valorativa da segunda, relativas a “exigências éticas, políticas, utilitaristas, hedonistas, estamentais, igualitárias ou outras quaisquer” (Weber 1971, 87). A diferença de cariz não supõe, à partida, uma relação inconciliável. O recurso a um tipo de *racionalidade formal* é, pelo contrário, a garantia da passagem dos princípios às práticas. A figura do operário que, despido da possibilidade de se inscrever no seu produto, se limitava a acompanhar a atividade da linha de montagem e do cronómetro representava, deste ponto de vista, o modo correto de se produzir. No entanto, à medida que o cálculo se torna na bitola orientadora do mais elementar fenómeno, a relação entre meios e fins tende a sofrer uma inversão. Fruto da “expropriação do trabalhador individual da posse dos meios de obtenção materiais”, o trabalho espelha

esta inversão. A “submissão dos trabalhadores à dominação dos empresários”, expressão do “máximo de racionalidade formal no cálculo de capital”, representa uma “irracionalidade material específica da ordem económica” (*idem*, 140, 141).

A displicência no modo de se encarar aquilo que consegue recolher a marca científica acaba por ser uma temática central da sociologia *weberiana*. À luz das diferenças entre o racional e o irracional (a fé, por exemplo), é a própria ciência, a sua autoproclamada objetividade e o seu papel na racionalização da sociedade que acabam por ser questionados. A descoberta das origens do racionalismo económico ocidental num pensar e viver religioso traduz aquilo que Martin Albrow designa por “exploração de uma dialética” (Albrow 2004, 104), uma das marcas do pensamento de Max Weber.

Nos vários ensaios reunidos em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, o autor estabelece uma relação entre a vida fundada na ética protestante e o sucesso na economia capitalista. Ao contrário dos católicos, presos à oficina artesã, Weber notava nos protestantes uma vontade para a fábrica, a qual “reside indubitavelmente no fato de as peculiaridades espirituais inculcadas, nomeadamente pela educação baseada na atmosfera religiosa da comunidade de origem e da casa paterna, terem determinado a escolha da profissão e a subsequente carreira profissional” (Weber 2010, 38). A causalidade entre espírito religioso e prática económica reside na inculcação de um dever, de uma máxima de vida e de uma vocação a exercer que, contrariamente ao catolicismo religioso, sacralizam o esforço no ganho.

O protestantismo parece corresponder, antes de mais, a um conjunto de práticas a aplicar no quotidiano, na vida de cada um, não dependendo de momentos excecionais de ocasião. A postura ascética diária e o trabalho surgem como paliativos espirituais de um destino já traçado, totalmente independente da prestação individual. Não garantindo a entrada no lar do senhor, a dedicação ao labor vem, todavia, confirmar a reserva, “pois este e só este afastaria as dúvidas religiosas e daria a certeza da condição de eleito” (*idem*, 139), materializando o legado de deus no mundo. A fé desempenha assim um efeito prático sobre a vida humana, sujeitando-a a

um planeamento e organização, a um trabalho de “formação da sua «personalidade», no sentido formal e psicológico do termo” (*idem*, 146).

A criação deste estilo de vida terá óbvias repercussões sobre a esfera empresarial, ao ponto de se tornar difícil distingui-la da esfera religiosa. O recrutamento das operárias pietistas constitui um bom exemplo de um olhar racional que observa a sociedade a partir da inter-relação dos seus diversos componentes:

“Ouve-se dizer com frequência – o que é confirmado pelas estatísticas – que se apresentam nesta camada as melhores oportunidades de uma educação económica. A capacidade de concentração mental, bem como a atitude fundamental de se sentir «responsável pelo trabalho», encontram-se aqui associadas com particular frequência a um rigoroso espírito de estrita economia, que entra em conta com o ganho e o seu montante, bem como a um autodomínio e a uma sobriedade suscetíveis de aumentar o rendimento do trabalho” (Weber 2010, 61).

Weber não descurara, portanto, o sentido prático desta associação, ao ponto de defender a autonomização social dos valores em causa para lá do seu berço religioso. A racionalidade do empresário no processo de recrutamento de trabalhadores parece inscrever-se num pensamento que avalia e seleciona a pessoa com base no eventual contributo para a consecução de fins mensuráveis, sujeitos a um cálculo científico. Uma visão moral que, nas próprias palavras de Weber, correspondia “antes de mais, à conceção dos próprios capitalistas” (*idem*, 71). Neste sentido, o *ethos* protestante apenas assume importância pela perpetuação do *ethos* racionalista, não o contrário. No final, como veio a observar Karl Lowith, “o que começou como um meio de um fim religioso, serve agora outros objetivos profanos” (Lowith 1992, 50). A discrepância em relação às teses de Marx, em particular a da primazia do económico sobre o social<sup>6</sup>, parece ser mitigada por uma visão de conjunto que, nos seus aspetos mais gerais, é coincidente com a do seu congénere alemão. Fosse pela razão ou pelo

---

<sup>6</sup> O que não significa a pura rejeição de considerações materiais. O seu objetivo, nas suas próprias palavras, não é de todo “apresentar a par de uma explicação causal, unilateral e «materialista» da cultura e da História uma outra espiritualista e afinal tão unilateral como a primeira” (Weber 2010, 200).



capital, pelo burocrata ou pelo capitalista, o indivíduo da sociedade moderna encontrava-se encerrado numa «jaula de ferro».

Afigura-se-nos heurístico explorar pontos de encontro entre Marx e Weber, tal como foi realizado por Gyorgy Lukács. A clara preponderância de um pensamento marxista na sua obra será complementado pelas considerações de Weber em torno do processo de racionalização da sociedade, do domínio estrito da produção ao jurídico. A partir do conceito de *feiticismo*, o qual remete para a ação de “produtos da cabeça humana [...], figuras autónomas, dotadas de vida autónoma e estando em relação entre si próprias e com os homens” (Marx 1990, 88), o autor atribui à relação mercantil um poder de *reificação*<sup>7</sup> (Lukács 1974). Aquilo que resulta da relação entre pessoas adquire uma autonomia e um sistema de leis próprio, doravante estranho aos seus reais criadores. Tal estranheza, segundo o filósofo Jason Read, não deriva necessariamente de uma crença – “no final do dia, poderá admitir-se que as coisas são «apenas coisas» e que o dinheiro é apenas papel; porém, atua-se e deve-se atuar, «como se» o valor fosse uma propriedade das coisas ou algo expresso em dinheiro” (Read 2003, 71). O desafio a que Lukács assiste é, precisamente, o de saber o grau de extensão social deste nível de atuação compulsória.

A ausência de poder sobre os destinos e modo de realização da sua força leva a que o operário se veja confrontado com a sua própria

---

<sup>7</sup> Podemos encontrar esta noção igualmente presente na obra de Georg Simmel. A implementação de um estilo de vida industrial foi o resultado do estabelecimento de regras e da criação de hábitos sociais que, segundo Simmel, representam a predominância de uma *cultura objetiva* sobre uma *cultura subjetiva*. A vida desenvolve-se numa relação de tensão equilibrada entre estes dois elementos, concebendo Simmel a autoridade como “um acontecimento sociológico que reclama a colaboração espontânea do elemento subordinado” (Simmel 1989, 561). Tal como nas filosofias de Marx e Weber, em Simmel verifica-se uma mútua dependência entre cultura objetiva e subjetiva: a primeira nasce da cristalização de valores sociais originados pelos elementos subjetivos da sociedade, sendo estes, por sua vez, fruto de uma dinamização que decorre a partir de uma realidade pré-existente. Com a industrialização do trabalho, a cultura objetiva adquire uma posição de predomínio sobre a cultura subjetiva, tornando-se “independente do processo vital de criação” (Garcia 2007, 2). Conforme podemos ler em *A Filosofia do Dinheiro*, “Cada vez mais uma avançada economia tecnológica assenta sobre uma crescente independência dos processos económicos. Estes processos tornam-se desligados da premência dos interesses pessoais; eles funcionam como se fossem fins em si mesmo; os seus processos tornam-se cada vez menos perturbados pelas irregularidades e pela imprevisibilidade do elemento pessoal” (Simmel, 1982, 332). A aplicação da máquina no regime de produção parece transformar o operário num seu apêndice. A partir desse momento, como afirma José Luís Garcia, é como se os elementos técnicos da produção “ganhassem uma existência separada. Esse seria, por exemplo, o caso da apropriação do elemento intelectual da atividade de uma bordadeira por parte da máquina de bordar” (Garcia 2003, 101).

operacionalidade. Aquilo que, a uma primeira observação, se resume à dissimulação dos resultados do seu trabalho, tende, porém, a alargar-se a domínios mais particulares. Teorizada por Frederick Taylor, a organização científica do trabalho, na aceção de Lukács, “penetra até à «alma» do trabalhador: até as suas propriedades psicológicas são separadas do conjunto da sua personalidade e objetivadas em relação a este para poderem ser integradas em sistemas racionais especiais e reduzidas ao conceito calculador” (Lukács 1974, 102). À semelhança da mercadoria, produzida para lá da consciência individual do trabalhador, também a reprodução do trabalhador decorre para lá de si. Doravante, não são apenas os frutos dos seus trabalhos que não são seus – ele próprio deixa de ser seu, tornando-se num “espetador impotente de tudo o que acontece à sua própria existência” (*idem*, 104).

A progressão da reificação, do produto ao produtor, é realizada mediante um processo de racionalização que se estende da fábrica ao tribunal. Sob influência weberiana, Lukács identifica o paradigma da organização científica do trabalho na profissão de juiz, “mais ou menos uma máquina automática de distribuição de parágrafos onde se introduzem dossiers com as despesas e honorários por cima para que ele vomite por baixo a sentença” (*idem*, 111) ou de jornalista. Neste, a contemplação de uma vida que se desenvolve à margem de qualquer poder decisório evidencia “os seus traços mais grotescos”, uma vez que “a própria subjetividade, ou seja, o temperamento, a faculdade de expressão, se convertem num mecanismo abstrato” (*idem*, 115). Aquilo que separa o trabalho intelectual do manual apresenta um carácter meramente gradativo. De resto, ambos apresentam uma análoga *estrutura de consciência*, ativada pela lei da mais-valia e realizada pelo cálculo racional. De formas distintas e com funções especificadas, não deixam de ser parte de uma mesma *totalidade*, na qual “cada momento particular do sistema possa ser produzido, previsto e calculado exatamente a partir do seu princípio fundamental” (*idem*, 133). A mercadoria e a sua lei contêm na sua evolução uma lógica universalista que envolve a *subjetividade* num conjunto de *relações objetivas*.

Todas as classes, sem exceção, encontram-se integradas no seio destas relações. Compondo uma força e uma relação social, na qual se inclui o trabalho, o capital não se resume ao conjunto dos empresários individuais. Estes, fragmentados, “não têm qualquer perspectiva de conjunto da função social da sua atividade nem se preocupam com isso, de forma a que o princípio social, a função social do capital se realiza sobre as suas próprias cabeças” (*idem*, 78). A subsunção a mecanismos exteriores é, à semelhança dos seus trabalhadores, um traço definidor da sua condição; a diferença, essa residirá sempre no cariz mais ou menos privilegiado da posição social ocupada. A limitação do seu poder, segundo Lukács, é visível na defesa de uma economia planificada por parte dos seus quadros mais esclarecidos. A intervenção sobre os desequilíbrios do mercado (leia-se, da atividade «livre» e não coordenada de empresários individuais) é sintomática da confissão de que “*perdeu irremediavelmente a força para dirigir*” (*idem*, 82). O que aparentemente poderá ser sinal de uma disfunção da *totalidade* traduz, na verdade, a sua capacidade *homeostática* de *tudo mudar sem que nada mude*.

Um novo *estado-maior da indústria*, composto por uma panóplia de burocratas e gestores, surge com a missão de impedir os industriais de sabotar os seus próprios intentos, salvando-os de si próprios e da gestão ruínosa que preconizam. A consolidação do poder de um grupo como o dos engenheiros deve-se à intervenção do capital financeiro, cuja relação com este tipo de técnicos era mais pacífica. A um certo ponto da história, reunir investimento para uma empresa passou a implicar a satisfação de critérios de rentabilidade, entre os quais a confiança da gestão da produção a alguém devidamente habilitado (Veblen 1971). Não é coincidência, portanto, que inovações organizacionais como a linha de montagem ou, mais tarde, o grupo de trabalho semiautónomo, tenham partido de engenheiros e psicólogos e não de proprietários. São estes, na prática, que introduzem a moderna gestão de trabalho, procurando gerar as *relações na produção* necessárias a *relações de produção* mais infalíveis (Burawoy 1982). Esta indispensabilidade deriva da indeterminação inerente à relação entre força de trabalho e capital.

Os contornos com que se tece a *subjetividade* não parecem coincidir por inteiro com a abstração quer das teorias organizacionais, advogadas da quase naturalização da relação entre indivíduo e empresa, quer do romantismo crítico de Lukács, confiante num herói messiânico que, um dia, virá salvar o trabalhador da jaula totalizante em que se encontrava preso<sup>8</sup>. A justiça que tal analogia possa fazer ao trabalho realizado na fábrica do século XX não abrange o trabalhador, reduzido à impotente figura do encarcerado. Num sentido oposto, argumentamos a fiabilidade de tais processos, sujeito tanto a retrocessos como a avanços que traduzem, respetivamente, o confronto e a resposta ao antagonismo da força de trabalho. Como tal, a abordagem do *Fordismo* enquanto modelo de trabalho e de cidadania não terá qualquer sentido se separado da análise de um *poder operário*. Não nos referimos apenas à organização em sindicatos, mas a uma vasta composição de atos e táticas desde baixo, como por exemplo, a sabotagem ou, no caso específico da Ford, um absentismo em massa. O aumento de salários e de regalias associadas é, neste sentido, a resposta produzida pelo empresário perante o confronto, espontâneo e/ou organizado, dos trabalhadores.

Na mesma linha, talvez se possa afirmar que as propostas gestionárias formuladas por Elton Mayo visam o enquadramento daquilo que James Scott designa por *infrapoder*, manifesto de forma oculta e invisível a um olhar superior (Scott 1990). Ao estabelecer contacto com os operários da fábrica de Hawthorne, Mayo deparou-se não com uma organização, mas com duas. À margem da empresa construída a partir do dito organigrama, existia uma outra empresa, a dos operários, formada por grupos e vínculos que não os estabelecidos pela administração, mas que, todavia, compunham a infraestrutura produtiva. A política das «relações humanas» visa, num primeiro momento, procurar compreender esta

---

<sup>8</sup> A tese da reificação totalizante de Lukács recorda-nos a noção de «jaula de ferro» de Max Weber. Todavia, se este não se move por qualquer projeto emancipatório, é neste que Lukács funda a sua teoria, a qual deverá incluir, a ser coerente, a referência a uma linha de fuga e de supressão dessa totalidade. A este nível, como refere Frederico Ágoas, a sua visão acaba por se deixar enredar numa *charada*, pois “para se superar a reificação (ao nível da consciência) era necessário superar-se a reificação (ao nível da prática); só que a reificação só poderia ser superada (ao nível da prática), depois de superada a reificação (ao nível da consciência)” (Ágoas 150, 151). No final, apenas um milagre poderia reverter a situação, esperança essa depositada na salvação cumprida pelo partido.

dinâmica subterrânea, para depois, nuns casos, aproveitar a sua potencialidade, noutros, eliminar tendências contraproducentes. Nunca, portanto, de uma forma coerciva, mas procurando ir ao encontro das aspirações e receios de quem trabalha.

Até então, evocando a terminologia de Michel Foucault, a produção obedecia à matriz mais lata de um *poder* baseado na relação direta entre subordinação e produção, a que Foucault designou de disciplinar, ou seja, na convicção de que a constituição da pessoa “como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição [...]; o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso” (Foucault 1975, 30). Antes de Foucault, já Weber havia mencionado o “exercício *pacífico* do poder de disposição” (Weber 1971, 62) ao serviço da gestão económica, no qual se inclui “a possibilidade – efetiva ou alguma forma garantida – de dispor sobre a própria força de trabalho” (*idem*, 40). Uma noção presente no conceito de *dispositivo*, proposto mais tarde pelo filósofo francês, o conjunto heterogéneo de técnicas, utensílios, medidas, leis, formas arquitetónicas ou até discursos, todos eles investidos de uma capacidade produtiva. Sob a intervenção dos diversos dispositivos disciplinares, como salienta Foucault, “a totalidade do individuo não é amputada, reprimida, alterada por nossa ordem social”; ao invés, ele “é cuidadosamente fabricado, segundo uma tática das forças e dos corpos” (Foucault 1975, 179). Torna-se assim evidente o quão

“os dois processos, acumulação de homens e acumulação de capital, não podem ser separados; não teria sido possível resolver o problema da acumulação de homens sem o crescimento de um aparelho de produção capaz, ao mesmo tempo, de os manter e utilizar; inversamente, as técnicas que tornam útil a multiplicidade cumulativa de homens aceleram o processo de acumulação de capital” (Foucault 1975, 222).

A ideia de *dispositivo* permite-nos ultrapassar a conceção clássica e jurídica de poder, descrito enquanto realidade centrípeta, passando-o a analisar como uma realidade difusa, exercida por uma panóplia de agentes e instituições. Tão importante quanto analisar a sua distribuição é considerar o seu modo de exercício, doravante afastado das formas tradicionais de prescrição. Dotado da capacidade de se fazer obedecer pela disposição e

não pela repressão, o poder assume-se enquanto *governamentalidade*, não governando contra os indivíduos, mas sim através dos indivíduos. Ele, de acordo com a formulação de Foucault, “opera na esfera da potencialidade aonde vem inscrever o comportamento dos sujeitos atuantes: provoca, induz, desvia, facilita, torna mais ou menos possível; no limite, constringe ou previne em absoluto; contudo, é sempre um modo de agir sobre sujeitos atuantes” (Foucault 1984, 313).

A relação entre autoridade e liberdade não se resume assim a um jogo de soma zero: a sua dependência é mútua, na medida em que a autoridade se efetua por via da categorização e delineação da liberdade que, contudo, não deixa de ser exercida. O conflito não é abolido, mas estudado e aproveitado. No caso de se estender para lá dos limites do aceitável, deve suscitar uma mudança na forma de poder, funcionando como uma espécie de elemento avaliador da sua qualidade. As mudanças propostas por Elton Mayo vêm, exatamente, questionar a fixação, imobilização e regulamentação geradas pelo *poder disciplinar*. De fato, o diálogo entre trabalhadores poderia desencadear momentos tanto de conspiração como de organização e divisão de tarefas, muitas vezes com maior sucesso de que os modelos definidos a partir de cima. O aproveitamento destas sinergias corresponde nitidamente a um alargamento das possibilidades de ação do operário. Contudo, essa opção foi complementada pela dinamização do aparelho de dispositivos, ao ponto de fazer do próprio grupo de trabalho um elemento incentivador, regulador e avaliador do indivíduo. Como tal, ao aumento qualitativo da cooperação e empenho do indivíduo no processo de trabalho, agora dependente da comunicação e interação ao nível do grupo, corresponderá a mais requintada evolução dos dispositivos de subjetivação ao serviço das empresas. Ao ponto de alcançarem esferas da vida outrora pertencentes a um domínio privado.

As políticas de pleno-emprego *keynesianas* corresponderam, de certa maneira, ao macro correlato das mudanças desencadeadas no interior das empresas. O outro lado da moeda de uma maior participação teria, necessariamente, que ser preenchido por uma soma crescente de bem-estar

e garantias<sup>9</sup>, via de acesso, segundo a expressão de Michael Burawoy, à condição de “cidadãos industriais com direitos e obrigações expectáveis – em vez de membros de uma classe” (Burawoy 1982, 119). A coligação estratégica entre antigos inimigos e novos parceiros sociais prenunciava a institucionalização de toda a vida social, até das suas facetas mais irascíveis. As ideologias, como defende o sociólogo norte-americano Daniel Bell, viram-se subjugadas pela indiferenciação dos interesses de classe, aliada à intervenção pública nos mercados. Resumiam-se assim a um bem de consumo de luxo, partilhado por uma intelectualidade de esquerda crescentemente afastada do curso da história:

“A ironia, para os que procuram «causas», é que os trabalhadores, cujas reivindicações constituíram outrora o motor de transformação social, estão hoje mais satisfeitos com a sociedade do que os intelectuais. Não alcançaram a utopia, mas as suas expectativas eram menores que as dos intelectuais e as conquistas alcançadas, logo, relativamente maiores. O jovem intelectual sente-se infeliz porque a moderação é o caminho da meia-idade, não a sua. Falta-lhe vida e paixão. A ideologia, que por natureza é exigente e abrangente – o que, por temperamento, ele deseja – perdeu a vitalidade intelectual. Poucos assuntos podem ainda ser formulados, intelectualmente, em termos ideológicos” (Bell 1961, 399).

O prognóstico não é substancialmente diferente do proposto pela Escola de Frankfurt, representada por autores como Adorno, Horkheimer ou Marcuse. No entanto, talvez a falta de entusiasmo e a desilusão com o percurso tomado pela história levaram a escola alemã a encarar a ideologia como um problema sociológico e político, não como algo crepuscular<sup>10</sup>.

A crise do Estado-Providência, iniciada na década de 70, veio reformular as bases de organização do trabalho e, logo, da própria subjetividade produtiva. O primeiro sinal surge em 1968, acionado por

---

<sup>9</sup> Uma forma de recompensar os trabalhadores pelos esforços realizados ao longo de duas guerras mundiais e de responder a uma nova forma de guerra «fria», mais simbólica e ideológica do que material.

<sup>10</sup> A própria tese da crise das ideologias não deixa ela própria de constituir uma ideologia. Aliás, num artigo de resposta a uma crítica realizada a *Political Man*, Seymour Martin Lipset, um dos mais eminentes defensores da tese, parece corroborar este argumento: “A dedicação à política do pragmatismo, às regras do jogo da negociação coletiva, à mudança gradual, quer na direção favorecida pela esquerda, quer na direção favorecida pela direita, a oposição simultânea, quer ao todo poderoso Estado central, quer ao *laissez-faire*, constituem claramente componentes de uma ideologia” (Lipset 1992, 144).

estudantes e trabalhadores mais jovens. Animados pelas revoltas camponesas em algumas regiões da periferia (Cuba, China, Vietname) ou pelas primaveras húngara e checoslovaca, a sua contestação atinge a raiz da trilogia trabalho – produção – consumo: não se trata apenas de ganhar mais ou menos, de ter mais ou menos benefícios sociais, mas da recusa de todo um modo de vida alicerçado em trabalhos homogêneos, repetitivos e pouco edificantes.

Os efeitos desta recusa, aliados à crise económica mundial, reforçam a ideia de uma reestruturação homeostática do sistema, em particular das suas relações laborais. Estas deviam acompanhar o que Boltanski e Chiapello denominaram de *novo espírito do capitalismo*, com as suas traves mestra a nascer de “uma rutura com os anteriores modelos de controlo e uma assimilação das reivindicações de autonomia e responsabilidade anteriormente encaradas como subversivas” (Boltanski, Chiapello 2007, 191). Na nova economia *pós-fordista*, a autonomia, a inovação, o conhecimento e a criatividade já não definem o estudante insubordinado, o pintor surrealista ou o operário sabotador. Devem, sim, corporificar os traços dos novos trabalhadores.

A diminuição das barreiras à circulação de capitais e mercadorias, aliada a evolução das tecnologias produtivas, originou a diminuição dos empregos na indústria, retirando aos sindicatos uma grande parte das suas bases. A sua absorção foi realizada pelos serviços, área de produção cujo objeto – a pessoa, não a mercadoria – exige toda uma nova reconfiguração do trabalho e do trabalhador. À disciplina física dos corpos sucede a exigência de níveis superiores de cognição, cuja eficácia produtiva dependerá da sua livre fluidez e incentivo.

A flexibilização do trabalho e das suas formas de gestão é, porém, parte de um conjunto de reformas mais lato, orientado por um novo tipo de *paradigma*. O uso deste termo na análise do *neoliberalismo* surge como alternativa ao de *ideologia*, comumente utilizado na sua descrição. Embora possamos atribuir ao *neoliberalismo* um conjunto de representações e imagens da realidade, consideramos que o seu âmbito é bastante mais complexo e alargado. O seu objetivo, à semelhança do Fordismo, não é espelhar a realidade de uma determinada forma, mas sim produzir a



realidade a partir de baixo, começando pelo indivíduo. Só criando as condições sociais que possibilitem uma economia de mercado é que será possível enveredar pela sua desregulação. Esta dinâmica, como os últimos anos o comprovaram, não se resume, por um lado, a uma série de políticas e, por outro, a uma pretensa dialética entre Estado e mercado. Trata-se, sim, nas palavras de Foucault, de elevar o estatuto de empresa, de simples instituição a “uma certa maneira de se comportar no campo económico” (Foucault 2004, 180), seja o ator Estado, organização não-governamental (ONG) ou trabalhador. O grau de investimento, risco, responsabilidade, inovação passam assim a qualificar a pessoa humana, servindo como base de legitimação do seu sucesso ou da sua falência.



## O discurso: método e metodologia

A difusão de categorias como a de *empreendedor* ou de *capital humano* traduzem este *tornar-se empresa*, agenciado pela interseção dos mais variados dispositivos, do contrato às operações de recrutamento e seleção. O objeto de estudo deste trabalho concentra-se neste tipo de técnicas, a analisar numa perspetiva quer genealógica, quer arqueológica.

A genealogia, segundo Foucault, pretende analisar “as condições de emergência de uma singularidade a partir de múltiplos elementos determinantes” (Foucault 2012, 70), constituindo uma alternativa a uma historiografia mais tradicional, concentrada na descoberta das leis e no desvendar das estruturas que movem o curso da história. A atenção à positividade do particular não significa, todavia, a negação de relações estratégicas em que esse particular se encontra envolto. A genealogia é assim completada pela arqueologia, focada no estudo das regras “que atravessam obras individuais, que por vezes as governam inteiramente e as dominam sem que nada lhes escape” (Foucault 2005, 185).

Deste modo, considerámos necessário trazer ao presente os primeiros ensaios construídos em torno da reforma «humana» da empresa e dos trabalhadores em Portugal. A uma primeira análise, este regresso poderá parecer dispensável, uma vez que não só se vivia sob um regime político distinto, como os contornos do seu objeto eram limitados a um público maioritariamente composto por empresários e gestores. A formação de produção de subjetividades trabalhadoras ocorre assim, *ad initio*, por via indireta, ou seja, através da prévia formação do gestor. A evolução das categorias do discurso da gestão acompanha um alargamento deste público, originado pelo aumento dos níveis de alfabetização e literacia na sociedade portuguesa e pela crescente importância que a linguagem, a comunicação e o raciocínio passam a ocupar na performance laboral. O discurso continua a ser feito por e para gestores, é certo; porém, os crescentes índices de participação dos trabalhadores nos meandros produtivos fazem com que eles próprios tenham que assumir a função de gestores.

Tal condição exige mudanças na forma de abordagem. Garantir uma maior pulsão produtiva, como mencionámos, exige uma outra forma de

poder, mais preocupada em afirmar um certo tipo de *sim*, do que um *não*. É neste processo que o discurso adquire uma premência acrescida. Quando combinado com outros elementos, o discurso, nas palavras de Foucault, “descobre a possibilidade de limitar o seu domínio, de definir aquilo de que fala e, por conseguinte, de o fazer aparecer, de o tornar nomeável e descritível” (Foucault 2005, 72). Não se trata, sob a sua égide, de uma súbita mutação das características base de um dado objeto, como se o discurso conseguisse operar a mudança de cor ou de textura, mas sim na classificação dessas mesmas qualidades e na *rarefação e valorização dos seus sentidos*<sup>11</sup>, no que, no final, traduz uma relação de *saber e poder*<sup>12</sup>.

Nos seus estudos sobre a idade clássica, Foucault deparou-se com uma relação inexorável entre um discurso racional<sup>13</sup> e o funcionamento de

---

<sup>11</sup> Neste âmbito, mais do que uma seleção do que é dito e do que não é dito (ao que equivale a um puro ato de censura), estabelece-se um modo de ser dito, atribui-se-lhe um valor específico, limita-se a sua potencialidade. Trata-se de um processo regrado de construção de objeto que parte do trabalho realizado de *instâncias de emergência* previamente existentes (família, por exemplo). Os seus frutos serão tratados por *instâncias de delimitação*, responsáveis pela definição e delimitação de um dado objeto, mediante o recurso a grelhas de especificação, “sistemas segundo os quais se separam, se opõem, se aparentam, se agrupam, se classificam” os elementos do real (Foucault 2005, 73). Daí, o discurso não poder ser tratado de uma perspectiva meramente semiológica. Sem negar a existência do signo, Foucault concede um maior relevo ao enunciado. Este não se resume a uma frase ou um simples ato de linguagem, mas sim de “uma função de existência” (*idem*, 125) do seu correlato.

<sup>12</sup> A atuação na esfera da sexualidade, abordada por Foucault ao longo de três obras, é ilustrativa desta relação. Ao contrário das imagens que se criam acerca da moral Vitoriana do século XIX, a estratégia adotada não passou por garantir a cada um o seu cinto de castidade, mas sim por uma explosão discursiva em torno da matéria. Não só era necessário que sobre ela se falasse, permitindo assim que os poderes intervenientes tomassem conhecimento das práticas sexuais vigentes, como “se alargou o domínio do que se poderia dizer do sexo e se sujeitou os homens a ouvirem-no sempre (...) Censura ao sexo? Introduziu-se antes uma aparelhagem para produzir sobre o sexo discursos, cada vez mais discursos, suscetíveis de funcionarem e de terem efeito na sua própria economia” (*idem*, 27). Mais do que reprimir a sexualidade – o discurso «sem vergonha» não desaparece, apenas é contido em espaços delimitados, nomeadamente no bordel e na casa de passe – a estratégia a desenvolver passa por uma “ortopedia discursiva” (*idem*, 33): apontar a sexualidade como alvo, atribuindo-lhe valor – afinal, “como se podia tolerar, numa época em que se explora sistematicamente a força de trabalho, que esta fosse dispensar-se nos prazeres, salvo nos que, reduzidos ao mínimo, lhe permitissem reproduzir-se?” (*idem*, 12); descobrir o que cada pessoa faz com o seu órgão sexual (e com outros órgãos), fazendo-o confessar-se; e, finalmente investir a sexualidade, direcionando-a e valorizando tal direção: “atribuindo-lhe uma realidade analítica, visível e permanente: ela enfia-a nos corpos, fá-la deslizar para debaixo dos comportamentos, faz dela um princípio de classificação e de inteligibilidade, constitua-a como razão de ser e ordem natural da desordem”, (*idem*, 48). Em suma, assegurar, através de uma série de dispositivos (do tratamento médico ao controlo pedagógico), que o indivíduo orienta o seu desejo e conduta a partir não do que «deve ser», mas sim do que «é».

<sup>13</sup> É importante referir que o saber, reunindo a ciência, alimenta-se igualmente de discursos não científicos, como o da ficção, por exemplo.

instituições como a prisão ou o hospital psiquiátrico. A impossibilidade de se gerir um indivíduo sem se o conhecer nas suas diversas dimensões levou ao desenvolvimento de uma série de *dispositivos*, como estudos, relatórios, técnicas de registo e outros aparelhos de investigação. O *saber* conduz então a um *poder* consciente, tanto mais eficaz quanto mais investir no seu *saber*.

Quando as categorias que fazem do sujeito objeto de estudo e de intervenção passam a ser encaradas como a *verdade* é o próprio que se parece «render» ao que é apresentado como óbvio e irrefutável. O *assujettissement* identifica, precisamente, “este tipo de poder exercido sobre a vida quotidiana, que agrupa os indivíduos em categorias, nomeia-os pela sua individualidade, vincula-os à sua própria identidade, impõe-lhes uma lei de verdade que têm de reconhecer e que outros têm de neles reconhecer” (Foucault 1984, 302). Existe assim um poder de *performatividade* contido no discurso, isto é, uma capacidade de tornar as suas categorias materialmente consequentes<sup>14</sup>. Afinal, “somos julgados, condenados, classificados, obrigados a competir, destinados a viver de certo modo ou a morrer em função de discursos verdadeiros que envolvem efeitos específicos de poder” (Foucault 1991, 140). O discurso, à semelhança de outras tecnologias, insere-se numa *economia política da verdade*, caracterizada

“por cinco traços historicamente relevantes: a «verdade» centra-se na forma do discurso científico e nas instituições que o produzem; encontra-se submetida a uma constante incitação económica e política (necessidade de verdade tanto para a produção económica como para o poder político); é objeto, sob formas diversas, de uma imensa difusão e consumo (circula em aparelhos de educação ou de informação cuja extensão é relativamente ampla no corpo social, não obstante algumas estritas limitações); é produzida e transmitida sob o controlo não exclusivo, mas sim dominante de alguns aparelhos políticos ou económicos (universidade, exército, administração, meios de comunicação); finalmente, é o núcleo de todo um debate político e de todo um conflito social (lutas «ideológicas»)” (Foucault 1980, 188).

---

<sup>14</sup> A noção de *performatividade* na linguagem terá sido inicialmente desenvolvida por Austin. O enunciado performativo, na sua visão, compõe o próprio ato, dependendo a sua eficácia das *condições de felicidades existentes*, do contexto em que decorre ao tom adotado na sua entoação. Autores como Bourdieu (1998) ou Benveniste (1992) teceram críticas à secundarização dos poderes e dos capitais entre as condições de felicidade. Se a capacidade de falar é universal, a capacidade de ser ouvido – mais do que isso, de se ver reconhecido socialmente o sentido desse mesmo falar – está longe de o ser.

A relação entre o sujeito e a verdade adquire a sua derradeira forma no próprio sujeito, ou seja, quando este se dirige a si próprio como objeto de verdade, *cuidando de si* e encarando esse cuidar como um postulado ético<sup>15</sup>.

Embora insista na não linearidade do processo de construção da *episteme*, constituindo esta um “espaço de dispersão, (...) um aberto e indubitavelmente indefinido e descritível campo de relações” (Foucault 1991, 55), Foucault tende a secundarizar o prisma de quem diz ou escreve, concentrando-se nas regras anónimas da formação discursiva<sup>16</sup>. Aparentemente condenado a uma posição subalterna, o reconhecimento sociológico do discurso dos *sem poder* acaba por surgir do outro lado da cortina de ferro, por via da obra de Mikhail Bakhtin<sup>17</sup>. Linguista e filósofo russo, Bakhtin coloca a linguagem na fronteira entre o individual – o *enunciado* – e o coletivo – o *género discursivo*. Se, por um lado, ela se realiza “na forma de enunciados concretos individuais (orais e escritos) por participantes nas várias áreas da atividade humana”, por outro, não deixa de se determinar pelas “condições específicas e os objetivos de cada área, não apenas em termos de conteúdo (temático) e estilo linguístico, isto é, a seleção dos recursos léxicos, fraseológicos e gramaticais da linguagem” (Bakhtin 2007, 60).

O enunciado traduz o estilo individual de quem fala ou escreve, de quem faz da linguagem uma ferramenta ao serviço da sua expressão criativa e do seu desejo de fazer do mundo um objeto. Ao contrário da frase, o enunciado é dotado de significado, pressupondo a relação com um conjunto de elementos não gramaticais (a entoação, por exemplo), a inserção numa dada situação e a interação com outros enunciados. No entanto, e mesmo negando a lógica exclusivista e prisional da relação significante-significado,

---

<sup>15</sup> Foucault inicia o *Cuidado de Si*, volume III da sua *História da Sexualidade*, por referir que o objeto inicial da sua análise (A Chave de Sonhos, de Artemidoro), não obstante não produzir “de modo direto e explícito, juízos morais”, subentende “esquemas de apreciação geralmente aceites” (Foucault 1994, 9). Estes, como descreverá ao longo da obra, inscrevem “a forma de uma atitude, de uma maneira de se comportar” (*idem*, 55).

<sup>16</sup> Se bem que o próprio autor insistia na inexorável relação entre *poder* e *resistência*. Nos seus interstícios, “há que admitir um mecanismo complexo e instável em que o discurso pode ser ao mesmo tempo instrumento e efeito de poder, mas também obstáculo, estribo, ponto de resistência e partida para uma estratégia oposta” (Foucault 1994, 104).

<sup>17</sup> Na qual incluímos *Marxismo e Filosofia de Linguagem*, assinada por Volosynov, cientes, contudo, de que o debate em torno desta questão não se encontra encerrado.

a escolha de palavras não difere muito da seleção que se faz de um qualquer objeto ou instrumento, devendo ter em conta o sentido comumente atribuído. Não nos referimos a um escrutínio formal, que considera a linguagem a partir da “sua forma neutral, de dicionário”, mas sim de “outros enunciados” (Bakhtin 2007, 87), isto é, do cariz *dialogico* e social da linguagem. O próprio enunciado, ao constituir e/ou pressupor uma resposta a outrem<sup>18</sup> contem em si esta *dialogia*. Logo, por mais que se conceba um cunho individual da linguagem, este estará sempre preso a *géneros discursivos*, “tipos de enunciados temáticos, composicionais e estilísticos relativamente estáveis” (*idem*, 64), consoante as diversas áreas de atividade humana: das secundárias, referentes a esferas sociais mais amplas (laboral, económica, política, cultural), às primárias, relativas a géneros sociológicos de cariz comunitário (a família, o grupo de amigos, o bairro)<sup>19</sup>.

Embora o seu uso ocorra, frequentemente, de forma inconsciente, não podemos falar de uma mera reprodução de géneros discursivos, mas sim de um seu usufruto. Tal como o enunciado se adapta ao género, também este acaba por se adaptar ao interesse do sujeito emissor, sendo possível esconjurar o mais estandardizado género discursivo (formas de cumprimento social, por exemplo) através do simples investimento de um outro sentido (aplicar determinadas formas de cumprimento social desconforme as convenções que lhe assistem). A um domínio de um maior número de géneros discursivos corresponderá então uma maior habilidade discursiva, manifesta na inter-relação de géneros ou na sua junção num só e, conseqüentemente, numa “mais completa e clarividente a revelação da nossa individualidade através delas” (*idem*, 80).

Esta capacidade de manipulação dependerá, contudo, do grau mais ou menos formal do género discursivo. Neste sentido, o uso criativo será tanto menor quanto maior for a solenidade dos textos em causa (legislação, a título exemplificativo) e mais autoritária for a palavra. Munida de “sacrossantos e impenetráveis términos, esta palavra é inerte e tem

---

<sup>18</sup> Mesmo a reflexão pode ser encarada como um diálogo consigo próprio, em que a pessoa, ora emissor, ora recetor, levanta perguntas às quais responde.

<sup>19</sup> A distinção entre géneros discursivos primários e secundários não é estanque, verificando-se uma mútua absorção.

possibilidades limitadas de contactos e combinações. Esta é a palavra que retarda e congela o pensamento. A palavra que exige uma repetição reverente, sem mais desenvolvimentos. [...] Esta palavra expandiu-se a todo o lado, limitando, direccionando e retardando tanto o pensamento, como a experiência de vida” (*idem*, 132, 133). O processo de significação dialógico, por via do qual os signos vão adquirindo novos significados – aquilo que Volosinov designa de *criatividade ideológica* –, vê-se assim bloqueado. Cristalizados, os termos acabam por exercer uma “forte influência sobre o comportamento ideológico, definindo o seu tom” (Volosinov 1973, 91). A dialética entre um discurso dialógico (*heteroglossia*) e monológico, entre quem assume a interpretação como ato de extrapolação de um texto para lá da intenção do autor, “ativo e também criativo, por natureza” (Bakhtin 2007, 142), e quem tenta fixá-lo a um sentido unívoco, traduz uma luta social travada em torno do signo: “A existência refletida nos signos não é meramente refletida, mas refratada. [...] A classe não coincide com a comunidade de signo. [...] Como resultado, diferentes classes usarão uma e mesma linguagem. Como resultado, acentos diferentemente orientados intersectam-se em cada signo ideológico. O signo torna-se numa arena para a luta de classes” (Volosinov 1973, 23).

Mais do que uma simples contenda pelo conteúdo do signo, o que Bakhtin nos descreve é uma luta de contornos epistemológicos que opõe diferentes concepções relativas ao conhecimento e interpretação do mundo<sup>20</sup>. Uma terão maior peso que outras, numa relação que se assemelha ao que Laclau e Mouffe designam de *hegemonia sem centro*. A partir do conceito *gramsciano*<sup>21</sup>, os autores identificam na sociedade “um conjunto de efeitos

---

<sup>20</sup> Um conflito que, não obstante a atualidade, possui raízes remotamente longínquas. Nos retratos produzidos pelo escritor renascentista François Rabelais, Bakhtin vê um outro mundo medieval, cujas imagens “se opõem a tudo o que é finito e polido, a tudo o que é pomposo, a toda a solução de antemão na esfera do pensamento e da análise do mundo” (Bakhtin 1968, 3). Protagonizada pelas camadas sociais menos privilegiadas – estudantes, membros das corporações profissionais, bases das hierarquias religiosas, entre outros – esta oposição demonstrava toda a sua positividade transformadora nas festas, carnavais e mercados populares, espaços reveladores de uma “certa extraterritorialidade num mundo de ordem oficial e ideológica” e de um “peculiar segundo mundo no seio da ordem medieval” (Bakhtin, 1968, 153, 154).

<sup>21</sup> Mais do que o simples poder de Estado, a dominação de classe pressupõe uma posição *hegemónica* sobre a outra classe, ou seja, a imputação dos interesses da primeira no senso



totalizantes num complexo social aberto” (Laclau, Mouffe 2001, 103), ou seja, uma totalidade que, ao invés de se fundar num princípio unívoco, resulta de processos de *articulação sócio-discursiva*<sup>22</sup>.

Se a sociedade correspondesse a um centro cujas partes fossem construídas à sua imagem, então a articulação seria simplesmente desnecessária. A sua presença acaba por reiterar a ambiguidade do significante, a incompletude de toda a fixação discursiva, o cariz relacional de toda a identidade. É este *campo da discursividade*, aberto e polissêmico, que se torna objeto da prática de articulação, da “construção de pontos nodais que parcialmente fixam o significado; o cariz parcial desta fixação devém da abertura do social, um resultado, por sua vez, do constante transbordar de cada discurso pela infinitude do campo da discursividade” (*idem*, 113). O que faz com que as origens de um seu antagonismo não dependam de uma gigantesca figura messiânica, limitando-se a assinalar as limitações inerentes à totalidade. Sobrestimar os efeitos destes pontos nodais sobre a vida das pessoas seria, no entanto, tão grave quanto sobrevalorizar o papel que a sociedade exerce sobre o indivíduo.

## §

A presente investigação não reside tanto numa análise com base na linguística e na semiótica, centrando-se antes na relação entre discurso e sociedade. Em termos práticos, esta opção tende a secundarizar o texto e/ou

---

comum da segunda. Assegurada por forças não necessariamente estatais, que ocupam o espaço da *sociedade civil* – escolas, igreja, jornais, revistas, editoras, universidades – a *hegemonia* atua pela seleção de ideias, em lugar de outras, elevando-as a premissas morais do pensamento e da ação.

<sup>22</sup> O afastamento de Foucault em relação ao termo «ideologia» não se reflete no uso de termo de *hegemonia*, o qual, inclusivamente, associa à ideia de *regime de verdade*. Diz o filósofo, “O problema político essencial para o intelectual não é a crítica dos conteúdos ideológicos que estariam ligados à ciência [...]. É saber se é possível constituir uma nova política da verdade. O problema não é mudar a «consciência» das pessoas ou o que elas têm na cabeça, mas o regime político, económico, institucional da produção da verdade. Não se trata de libertar a verdade de todo o sistema de poder – o que seria uma quimera, já que a verdade é ela mesma poder – mas sim de separar o poder da verdade das formas de hegemonia (sociais, económicas, culturais) no interior dos quais funciona de momento” (Foucault 1980, 189).

a imagem<sup>23</sup> (ao contrário do que é realizado, por exemplo, pela *Análise Crítica Discursiva*<sup>24</sup>), em nome da interação de instituições, práticas e “produção de sujeitos particulares” (Rose 2002, 164). O nosso estudo compreende assim uma metodologia que visa a identificação de pontos que atravessam os vários discursos (*arquivo*). Não o cumpre, porém, mediante uma observação isolada, visando antes “todo esse domínio de instituições, dos processos económicos, das relações sociais nas quais uma formação discursiva se pode articular”, demonstrando como “a autonomia do discurso e a sua especificidade nem por isso lhe dão um estatuto de pura idealidade e de total independência histórica” (Foucault 2005, 213). O discurso será, certamente, considerado a partir da sua forma, mas sempre com base no *regime de verdade* em que se insere, em quem o reproduz e em que âmbito é que o faz.

O ensaio de compreensão das origens das atuais concepções sobre o trabalho e os trabalhadores levou-nos, como referido, a recuar o estudo a finais da década de 40, ainda durante o período do Estado Novo. Sem ignorar a natureza autoritária do regime então prevalecente, não é no registo de um olhar dirigido a partir de cima, capaz de observar as grandes estruturas, nem a partir de baixo, remetido ao vislumbrar do indivíduo isolado, que se desenvolve este trabalho. É, pelo contrário, na atenção aos interstícios, “aos pequenos e dispersos eventos” e “à atividade de figuras menores” (Rose 2009, 4, 5), pelo menos quando comparadas com Salazar, Caetano, Soares ou Cunhal, entre outras «figuras do século». Tampouco procuramos na história o traçar de uma linha unívoca, sem quaisquer incoerências e contradições, à luz das quais se torna possível encontrar heterogeneidades naquilo que supostamente era uno. Como tal, identificamos a existência do que Ampudia de Haro designa por “racionalidades políticas liberais em contextos reconhecidos formalmente

---

<sup>23</sup> À semelhança do discurso escrito, a análise dos vídeos publicados no Youtube tenderá a enfatizar a sua componente social, em particular as formas e conteúdos de demonstração, classificação, nomeação.

<sup>24</sup> Metodologia baseada na inter-relação de três principais eixos de investigação – o texto, a prática discursiva e a prática sociocultural (Fairclough 1995, 201-205). Assim, o recurso a determinadas estratégias enunciativas, através das quais o sentido do discurso poderá ser reforçado, é analisado com base na instituição responsável, no contexto em que ocorre e na sua eventual integração num conjunto de dispositivos, discursivos e não discursivos.

como autoritários” (Haro 2012, 51) numa série revistas, congressos, relatórios e artigos científicos, responsáveis pela definição de novas categorias e conceitos em torno da empresa e do trabalhador.

A heterogeneidade das fontes do surgimento, consolidação e institucionalização deste discurso poderá ser ilustrado pelas menções contidas no preâmbulo de *Situações e Problemas do Corporativismo*, obra da autoria de Adérito de Sedas Nunes que inaugura a Coleção de Estudos Corporativos, organizada pelo Gabinete de Estudos Corporativos. Neste preciso caso, o exame é realizado mediante a compilação de dois estudos de “índole distinta e temas díspares”: um artigo publicado na Revista do Gabinete de Estudos Corporativos e o texto de uma conferência realizada no I Curso de Formação Social para Engenheiros, promovido pela Juventude Universitária Católica (JUC) (Nunes 1954, 7). A reunião de dois textos com génese em organismos de cariz distinto indicia a existência, mais do que uma mera compatibilidade, de um discurso que atravessa diversas instituições, públicas e privadas.

Décadas antes do período a que o nosso estudo se reporta, as revistas *Indústria Portuguesa* e *Indústria do Norte*, respetivamente editadas pela Associação Industrial Portuguesa (AIP) e Associação Industrial do Norte (AIN), já contavam com “um conjunto de artigos em que se fazem referências aos problemas da racionalização e dos sistemas de remuneração, que são oriundos do meio *patronal* e de *engenheiros*” (Lima 1982, 1312)<sup>25</sup>. A par de reportagens realizadas junto das empresas que reuniam os métodos de produção mais avançados, estas publicações reúnem peças assinadas por técnicos nacionais e estrangeiros (engenheiros, em particular), bem como resumos de intervenções realizadas em conferências e simpósios, alguns dos quais organizados pelas próprias associações industriais<sup>26</sup>. Este interesse é originado pelo elevado nível de formação da reduzida elite

---

<sup>25</sup> Marinús Pires de Lima refere ainda as revistas *O Trabalho Nacional*, *Técnica*, *Revista da Associação dos Engenheiros Cívicos Portugueses*, *Revista de Obras Públicas* e *Minas e Metal* (Lima 1982).

<sup>26</sup> Num artigo sobre a história do associativismo empresarial em Portugal, a AIP assumia como um dos principais objetivos da publicação a reunião de “um somatório imenso de trabalho, um arquivo precioso do que já podia reconhecer-se no presente o incomparável significado documental e que constituirá no futuro a melhor fonte positiva de conhecimentos sobre as atividades e aspirações da força mais criadora do progresso do País no nosso século” (IP 1960, 184).

industrial portuguesa, a qual, segundo o sociólogo Hermínio Martins, era “não só «sobre-instruída» em relação à população ativa como um todo (ou em relação aos centros urbanos), mas também em comparação com as elites industriais de países de semelhantes níveis de desenvolvimento, como a Espanha, para não falar de sociedades industriais onde pelo menos o grau académico é muito mais amplamente obtido” (Martins 1998, 108)<sup>27</sup>.

A partir de finais da década de 50, a imprensa das associações industriais dedica um espaço cada vez maior a dois géneros discursivos: em primeiro lugar, o noticiário do trabalho de formação realizado por alguns organismos então fundados – como por exemplo, o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), de cariz público, ou a Comissão de Produtividade da AIP (COPRAI) –, em geral da autoria dos próprios quadros; e, em segundo, artigos científicos na área da economia, da psicologia social ou da sociologia. Uma linha que, citando um editorial de 1970, tem como propósito fundamental “o de abrir caminho, pelo estudo, pelas reformas adequados e pelo trabalho pertinaz, a um destino mais próspero da comunidade portuguesa” (IP 1970, 315). A concretização de tal destino conduzirá a uma relação cada vez mais próxima entre associações empresariais, institutos de apoio à atividade industrial (como os referidos) e gabinetes de estudos.

Em 1949, é criado o já mencionado Gabinete de Estudos Corporativos, organismo público integrado no Centro Universitário de Lisboa da Mocidade Portuguesa cuja atividade incluirá, um ano depois, a edição de uma revista homónima. No editorial do número inaugural, o diretor José Pires Cardoso salienta aquele que seria o principal objetivo da publicação:

“organizar e cumprir um plano de realizações imediatas, com vista à disseminação de um ideal corporativo e à elaboração doutrinária, promovendo esta por todos os meios possíveis, nomeadamente o incentivo ao estudo dos problemas corporativos, nos vários domínios do social, do económico, do jurídico, do político e do moral” (Cardoso 1950, 2).

---

<sup>27</sup> Uma grande parte dos industriais pertencentes à direção da AIP era formada em engenharia. Para uma visão mais abrangente das características sociais e profissionais da «elite» industrial portuguesa, ver Makler (1969).

O desenvolvimento “de trabalho doutrinal com conteúdo académico”, de acordo com a classificação do historiador José Luís Cardoso cobrirá diversas áreas temáticas, entre as quais a reforma de empresa e a «humanização» das relações laborais (Cardoso 2012, 2). Do seu grupo de colaboradores, formado por investigadores como Raul da Silva Pereira, Mário Murteira, Alfredo de Sousa, Maria Manuela Silva ou Mário Cardoso dos Santos (Nunes 1988, 48), alguns dos quais com ligações à JUC, destaca-se a figura de Adérito Sedas Nunes. Após breve passagem pela direção do Centro de Estudos Sociais e Corporativos, Sedas Nunes viria a ser a principal figura responsável pela fundação, junto do ISCEF, do Gabinete de Investigações Sociais (GIS) em 1962. A formação deste novo centro de estudos é marcada, por um lado, por uma descrença no corporativismo, face à sua incapacidade de tornar os seus princípios minimamente consequentes e, por outro, pela procura de uma maior *autonomização científico-institucional* (Ágoas 2010, 35)<sup>28</sup>. A vontade de colocar a revista *Análise Social*, editada pelo GIS, ao serviço menos do proselitismo do que da investigação em ciências sociais não impediu, segundo o próprio Sedas Nunes, que os seus redatores viessem a fazer dela “o que queriam fazer e de que o Regime ainda menos gostava. Juntos, insisto, não formavam um grupo político; mas a revista que quiseram e fizeram tinha um intuito político” (Nunes 1988, 17). O trabalho então empreendido veio a funcionar simultaneamente como “instrumento de investigação e de produção de conhecimentos”, mas igualmente enquanto “utensílio do mais correto e completo equacionamento de problemas sociais” (*idem*, 38), princípio à luz do qual vários artigos serão editados ao abrigo de acordos de cooperação com instituições como o INII ou o Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-obra (FDMO). A nível da empresa e das relações laborais, a defesa do princípio de *colaboração* entre empresa e trabalhadores estará presente desde o número inaugural<sup>29</sup>, se bem que com

---

<sup>28</sup> Como se pode ler na apresentação do seu primeiro número: “*Análise Social propõe-se ser uma revista de estudos sociais, onde os problemas serão tratados sob a preocupação da objetividade e à luz de um critério científico, desígnios que inteiramente se ajustam ao cunho universitário de que está revestada*” (Nunes 1963, 3).

<sup>29</sup> Apenas no ano de 1963, podemos nomear os seguintes artigos: *A colaboração na empresa e a projectada lei sobre o contrato de trabalho*, por Mário Pinto (N.º1); *As «Relações Humanas»: significado e deturpações*, por Adérito Sedas Nunes (N.º1);

ressalvas críticas às representações das «relações humanas»: a título de exemplo, a *utopia da cooperação sem conflito*, ideário de uma organização sem tensões entre interesses e grupos e, logo, sem a necessidade de com elas lidar ou sequer reconhecer (Nunes 1963, 113). O trabalho e as suas relações coletivas constituiriam, aliás, uns dos principais temas abordados pela *Análise Social* entre 1963 e 1984 (Lima, Rodrigues 1987, 128), período que abrange o pós-25 de Abril, durante o qual vários estudos sobre o *movimento de Maio* serão publicados<sup>30</sup>.

Reflexo de um desinteresse que, por distintas ordens de raciocínio, é partilhado por sindicatos e empresas, os avanços no mundo da gestão de Recursos Humanos (RH), mesmo num contexto de abertura democrática, são inicialmente parcos, não obstante a instituição de cadeiras em alguns cursos<sup>31</sup>, a criação de organismos públicos, como o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) em 1979, e a obra de divulgação realizada pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de RH (APG)<sup>32</sup>. Fundada em 1963, a então Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal nasce da iniciativa de quadros de grupos como a CUF do Barreiro (Raúl Caldeira), a SACOR (Henrique Santa Clara Gomes), a SONAP (Pedro Cabo Fernandez), a Central de Cervejas (Manuela Mota e

---

*Modernização industrial e emprego*, por João Moura (N.º2); *O problema da resolução dos «conflitos colectivos de trabalho»*, por Mário Pinto (N.º2); *A Perspectiva Socio-Cultural do Desenvolvimento Económico*, por Adérito Sedas Nunes (N.º3); ou *Perspectivas Psico-Sociológicas da Empresa*, por Mário Cardoso dos Santos (N.º4);

<sup>30</sup> Destacamos *As lutas sociais nas empresas e a revolução de 25 de Abril: da reivindicação económica ao movimento político – 1ª fase*, por Maria de Lourdes Lima dos Santos, Marinús Pires de Lima, Vítor Matias Ferreira em 1975 (N.º42/43); *Sector público empresarial: antes e depois do 11 de Março*, por Ivo Pinho e *Controlo operário em Portugal (I)*, por Fátima Patriarca, ambos em 1976 (N.º47); *Controlo operário em Portugal (II)*, por Fátima Patriarca em 1976 (N.º48); *Fábrica Simões: autogestão ou delegação de poderes? – Estudo de caso de uma empresa intervencionada*, por José Silva Pereira, José Grosso de Oliveira e Duarte Pimentel em 1977 (N.º50); *Práticas de ação operária e formas organizativas na Lisnave*, por Fátima Patriarca e *Empresas industriais geridas pelos trabalhadores*, por José Barreto, ambos em 1977 (N.º51); *A ação operária na «Lisnave»: análise da evolução dos temas reivindicados*, coordenado por Marinús Pires de Lima em 1977 (N.º52).

<sup>31</sup> Referimo-nos a disciplinas de gestão de RH em cursos lecionados no ISCTE, nas Faculdades de Economia da Universidade Nova de Lisboa e na Universidade do Porto, ou em instituições de ensino superior privado, como o Instituto de Novas Profissões (Lima, Rodrigues 1988, 136).

<sup>32</sup> A par desta será criada a Associação Portuguesa de Management (1977), reunindo figuras próximas da APG como Raúl Caldeira. Para a sua história ficará a realização de diversos encontros e congressos, bem como a publicação de duas revistas – o *Executivo* (1986) e a *Gestores* (1995) – com poucos números editados.

Cláudio Teixeira), a Lisnave (Manuel Bidarra) ou a Tabaqueira (Manuel Tavares da Silva), pretendendo responder, segundo o então presidente Raúl Caldeira, à “*falta de ligação entre os profissionais da área do pessoal*” (apud APG, Venda 2004, 10). Sem sede, o grupo reunia ou nas empresas em que os seus dirigentes trabalhavam ou no INII, organismo classificado como sendo “*um bocado talvez contra a coisa dominante...*” (idem, 19). Entre o trabalho desenvolvido pela associação, podemos nomear a realização de vários encontros nacionais, dedicados a temas como a função pessoal ou a participação na empresa, e, a partir de 1975, a edição da *Pessoal*. Inicialmente sob a forma de boletim, a publicação reúne traduções de revistas estrangeiras, artigos da autoria dos seus membros e os textos das intervenções nos vários colóquios organizados pela associação. A sua produção sofrerá várias interrupções e remodelações, com destaque para a mudança de formato em 1983, integrando um grafismo próprio de uma revista e uma maior diversidade de secções: entrevistas, análise de legislação, notícias sobre o mundo do trabalho e sugestão de livros. Poucos anos depois, em 1987, o IEFP lançaria uma outra publicação, a *Dirigir*, igualmente dedicada ao “aperfeiçoamento do trabalho dos quadros” (Cardim 1987, 3). Como se poderá ler no editorial do número zero:

“Tentaremos [...] contribuir para a resolução de um problema «histórico» da sociedade portuguesa: a permanente divisão entre teoria e prática, entre os que têm uma grande formação não prática e os que apenas têm a prática, entre os que têm uma grande formação não prática e os que não têm a prática como formação. De fato as empresas precisam destas duas componentes desde que «casadas» harmoniosamente! Uma teoria desligada da prática conduz a sonhos megalómanos, sem qualquer realidade, que tantos problemas têm causado ao País! Mas, uma prática sem teoria conduz ao permanente «desenrascanço sem visão em sem futuro, de iguais consequências” (idem, 3).

Este «problema histórico», diagnosticado pelo diretor José Cardim, responde parcialmente à questão do reduzido número de publicações na área da gestão dos RH. De fato, será apenas em finais da década de noventa que se verificará a criação de uma terceira revista de especialidade, a *RH*

*Magazine*<sup>33</sup>, acompanhando assim a tendência de emergência e consolidação do jornalismo económico e dos grandes grupos de comunicação social em Portugal<sup>34</sup>, segundo a investigadora Christiana Martins, relacionado com a existência de uma “camada mais bem preparada intelectualmente e mais liberta financeiramente” (Martins 2007, 66).

Em 2002, após uma paragem de três anos, a *Pessoal* passaria a ser distribuída gratuitamente aos sócios e vendida em banca. O alargamento do seu leque de consumidores implicará mudanças na sua linha editorial, aliando peças de cariz lúdico (recensões de livros e de cinema, por exemplo) aos habituais artigos de natureza técnica, uma forma de oferecer “ao seu público uma perspetiva mais atual do universo da gestão e das relações humanas” (APG, Venda 2004, 85).

Será, contudo, a internet a revolucionar os meios de divulgação e o próprio discurso desta área. Mais do que por razões financeiras, o seu sucesso resulta da garantia de uma maior versatilidade de serviços a uma audiência mais lata, não apenas composta por gestores ou outro tipo de profissionais especializados. As mudanças operadas no mundo do trabalho, em particular o aumento das qualificações competências dos trabalhadores e a *flexibilização* das relações contratuais, suscitaram o aparecimento de novos serviços, como sítios temáticos disponibilizados por meios de comunicação social (como o *Isabe*, do *jornal i*) ou portais de emprego – o *Sapoemprego* ou o *Expressoemprego*, a título de exemplo. Sob a forma de «guia» ou de «dicas», os artigos interpelam diretamente o candidato e/ou trabalhador, apresentando um tamanho menor e uma linguagem menos técnica. O recurso a redes sociais, como a página de Facebook da empresa de trabalho temporário Randstad, representa, na nossa visão, a tentativa de aprofundamento deste diálogo. Além de se basear na intersecção de meios – do vídeo ao texto – e de possibilitar o acesso a uma diversidade de géneros discursivos é o próprio dispositivo, usado entre «amigos» e «fãs», que o torna num símbolo charneira deste novo *ethos* capitalista. A sua relevância

---

<sup>33</sup> Excluimos desta análise a menção a revistas de cariz académico ou de âmbito mais generalista, como a *Exame* ou a *Executive Digest*.

<sup>34</sup> É a partir de 1986, ano de adesão de Portugal à CEE, que se verifica a grande vaga de criação de jornais económicos em Portugal: *Semanário Económico* (1987), *Exame* (1989), *Diário Económico* (1989) ou *Jornal de Negócios* (1997), entre outros (Martins 2007, 68).



encontra-se para lá da eficiência técnica, com funções a nível da avaliação e monitorização e na consolidação de um “ambiente simbólico para a ação organizacional” (Lyytinen 1992, 161), fruto da sociabilidade *online* entre gestores, trabalhadores, candidatos e meros interessados. Reconhecidas estas possibilidades (e também as limitações) torna-se possível fazer do *Facebook* um espaço de observação – sem que, contudo, se registre uma participação ativa no mesmo, enquanto *lurker* (Hine 2000) – e análise de diversos artigos de imprensa, entrevistas, anúncios de emprego e dos comentários produzidos em seu torno.

De revistas especializadas às redes sociais, dos *colaboradores* – categoria já presente na RGEC – aos *fãs* – expressão usada pela Randstad na designação dos utilizadores da sua página – a nossa investigação propõe-se a realizar, nas palavras de António Hespanha, uma “história das categorias, dos sentidos comuns, mais gerais ou mais locais, que comandavam os cálculos pragmáticos” (Hespanha 2003, 839), algo que assume especial premência face à auto-evidência e neutralidade dos discursos na área da gestão dos Recursos Humanos (Alvesson, Willmott 1992). Desta forma, insere-se na agenda predicada pelos *Critical Management Studies*<sup>35</sup>: o desenvolvimento de uma visão não objetivista e não naturalista da gestão, a análise das relações de poder na empresa e na sociedade ou a abordagem crítica “de pressupostos e ideologias que solidificam a ordem social contemporânea” (*idem*, 13).

---

<sup>35</sup> Para uma análise das várias perspetivas sobre a gestão, ver Reed (1997).



## 1. O Estado Novo e as relações humanas

### *Introdução*

A adesão de Portugal ao Plano Marshall, em 1947, constituirá uma das primeiras etapas da abertura da economia nacional, *orgulhosamente só*, a uma cooperação internacional. A oportunidade financeira para um arranque industrial animará a corrente *desenvolvimentista* do Estado Novo, composta por um escol de industriais, técnicos e católicos progressistas. A reforma do modelo das *relações de produção e na produção* será uma das principais marcas de um discurso que surgirá e se consolidará numa série de periódicos, editados por associações industriais e institutos de estudos. O objetivo da primeira parte desta tese reside na análise das diversas questões e propostas inerentes a esta reforma. A hipótese de um cenário de *proletarização* generalizada, inseparável da permanência de estruturas produtivas indiferentes aos interesses dos trabalhadores, conduzir-nos-á, num primeiro momento, a considerar as propostas de «humanização» da empresa e, aliadas, as diversas instituições e medidas que visaram o operário adequado a este desafio. Referimo-nos não apenas à defesa de uma formação intelectual e moral, dentro e fora da fábrica, mas igualmente à introdução de contrapartidas materiais, passíveis de gerar uma maior produtividade. A prossecução destas metas estaria, contudo, dependente da existência de um novo tipo de autoridade na empresa, cujo poder assentasse mais no conhecimento técnico do que na capacidade de se fazer obedecer. O estudo das instituições e das propostas com vista à criação de tal corpo constituirão, num segundo momento, a matéria em debate. Por fim, dedicaremos as últimas páginas desta I parte à análise dos resultados alcançados, isto é, até que ponto é que o Estado Novo se revelou capaz de edificar uma empresa moderna e *desproletarizada*.

## *O vírus proletário*

“Ser colaborador, e não servidor, eis aquilo a que o operário aspira a que, como homem, tem direito” (Nunes 1954, 162). Esta frase, retirada do já mencionado *Situação e Problemas de Corporativismo*, de Adérito Sedas Nunes, resume as aspirações subjacentes à denúncia dos principais problemas de estrutura económica nacional, nomeadamente a relação direta entre o modelo de organização industrial e um proletariado em desenvolvimento, essa espécie de “vírus da destruição interna da Sociedade”, produtor de dependência, insegurança, “baixo nível mental, sensibilidade grosseira, fraco sentido de responsabilidade, fortíssima e anormal prevalência do instinto e do automatismo sobre a atividade refletida” (*idem*, 151). Indícios, conforme os termos utilizados em artigos anteriores, de uma doença social provocada pela ausência de ligações: ao solo, encontrando-se permanentemente sujeito à contingência de ter de deslocar-se em busca de rendimento; ao trabalho, sempre definido por terceiros; à propriedade e ao património; e à cultura autêntica, o que faz com que seja “de visão estreita, incapaz de compreender interesses mais largos que o seu dia-a-dia” (Nunes 1952, 20, 21). Doente e isolado, o proletário assemelha-se a uma espécie de novo bárbaro, condição expressa numa

“atitude de permanente antagonismo e hostilidade perante o ideal social reinante: a burguesia e todos os seus valores [...]. Portanto, homem sem família, sem pátria, sem profissão, sem propriedade; agitado pelo espírito de negação, seja da presente estrutura social, seja dos valores tradicionais; [...]; convencido, aliás, de que um mundo novo (dos proletários, embora não proletário) está para chegar – o proletário é verdadeiramente o bárbaro dos nossos dias, ser desorientado e infeliz, tão incapaz de, por si só, construir uma sociedade estável e afortunada, como pronto a deixar-se seduzir por qualquer utopia falaz, que lhe diga o que ele quer ouvir e lhe prometa o que deseja. Ameaça terrível, gerada no ventre mesmo da civilização, aborto vergonhoso por ela dada à luz” (*idem*, 23);

O problema exigia, porém, um diagnóstico mais aprofundado. O perigo dos sindicatos, na conceção de Sedas Nunes, reside exatamente nessa capacidade de possibilitar aquilo que as empresas não possibilitavam,

a “convivência de homem com homem, esta confiança mútua e alegria de ser estimado pelos outros, de «estar com eles», de se aquecerem todos no mesmo fogo ideal, compensam-nos da falta de calor humano de toda a sua vida, e em especial da sua vida de trabalho na empresa” (Nunes 1954, 102). Se os operários exigiam respeito e dignidade no trabalho era, em princípio, porque a fábrica tal lhes negava.

A aprovação do Estatuto de Trabalho Nacional, em 1933, e a ofensiva do regime contra os sindicatos, um ano mais tarde, são reveladores das bases de construção do regime: drástica contenção salarial; regime de monopólio por sectores; margens de lucro garantidas pelo condicionamento, não pelo investimento tecnológico; e divisão do operariado. Este traço, aliado à valorização da segurança contratual, terá, segundo Vilaverde Cabral, facilitado a integração paternalista de uma pequena soma de operários, separado da “massa proletarizada sem emprego certo nem estável, nomeadamente da massa de origem rural recentemente imigrada para a cidade” (Cabral 1976, 893, 894)<sup>36</sup>.

O programa económico do patronato industrial consegue assim encontrar a sua «cara-metade» no programa político do Estado Novo. Com a proibição das greves e a não aprovação de um salário mínimo nacional, para além da imposição de políticas protecionistas internas (associado ao bloqueio da industrialização nas colónias) e externas (relativamente ao comércio com o exterior), os capitães da indústria “havia conseguido o mais desejado dos bens: ordem nas ruas e paz nas empresas” (Patriarca 1995, 646). O lento desenvolvimento da negociação coletiva, substituída por lógicas paternas inteiramente dependentes da «boa vontade» e «caridade» do patrono, e a desconfiança em relação a toda e qualquer associação de trabalhadores (mesmo sob os limitados preceitos legais) levam a que, muitas vezes, sejam os próprios funcionários dos serviços sociais a assumir a figura de “procuradores dos proletários” (*idem*, 654), denunciando a desobediência patronal junto das instâncias oficiais<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> O autor aponta ainda: a estabilização dos interesses da pequena burguesia e a manutenção de um campesinato pobre nos limites da sobrevivência, e a consequente eleição dos grandes proprietários como alavancas do regime (Cabral 1976, 894).

<sup>37</sup> Tanto o paternalismo, como ocasionais regalias concedidas ao operariado por parte dos industriais, eram determinadas por uma estratégia de previdência. Por um lado, “preferiam

O final da Segunda Guerra Mundial, o início da Guerra Fria e a integração de Portugal no Plano Marshall vêm dar poder às vozes internas que reclamam a adesão do país a um paradigma de desenvolvimento económico «ocidental» (os «desenvolvimentistas»). Para trás, deveria ficar o país eminentemente agrícola dos «ruralistas», dependente de políticas protecionistas e legitimado por uma pretensa relação insofismável com as origens e tradições de um povo. Mais do que a insatisfação com os aumentos de preços, decorrentes da conjuntura de II Guerra Mundial, o surto grevista ocorrido na década de 1940<sup>38</sup> traduz uma realidade social diretamente construída pelas relações de trabalho. A tentativa de aliviar os enormes desequilíbrios sociais, por via de aumentos salariais decretados pelo governo, não consegue impedir a maior greve geral de sempre contra o regime, iniciada pelos corticeiros de Almada. Severamente reprimidos, os acontecimentos de Julho de 1943<sup>39</sup>, alargados a parte do país, vêm evidenciar o perigo representado por uma proletarização generalizada. Impedir que os trabalhadores se organizassem autonomamente, colocando em causa a obra de reconstrução iniciada pelo Estado Novo, obrigava a uma nova abordagem da parte dos industriais. Afinal, como afirma Arthur Larson, subsecretário do Trabalho norte-americano, “o meio mais eficiente para combater o marxismo é o de recusarmo-nos a agir como Marx disse que os empregados e patrões se comportariam” (*apud* IN 1954, 21).

O aumento do investimento público em infraestruturas, garantido pelo I Plano de Fomento (1953), necessitava de ser consubstanciado pelo desenvolvimento industrial e pela introdução de novas formas de gestão dos trabalhadores. Estas deveriam ser orientadas por dois objetivos principais: assegurar a manutenção da já referida paz social no seio das empresas (logo, no país), precavendo a expansão do comunismo<sup>40</sup>; e recolher os

---

de qualquer modo um contrato por eles celebrado a um despacho potencialmente mais desfavorável que lhes viesse a ser imposto”; por outro, “com a existência de um vasto mercado negro, os industriais podiam mais facilmente fazer repercutir nos preços os aumentos concedidos” (Patriarca 1995, 466).

<sup>38</sup> As primeiras greves ocorrem em inícios de 1939, pelos trabalhadores das minas da Panasqueira, em protesto por melhores condições salariais e de trabalho (Rocha 2010, 96).

<sup>39</sup> É importante referir que um ano antes, em 1942, o horário de trabalho havia sido aumentado das oito horas para as 9 e 10, conforme estipulado pelo Decreto-Lei N.º 32 193 (Rocha 2010, 97).

<sup>40</sup> O medo do comunismo, longe de se enquadrar num conjunto de especificidades do patronato português, constituía uma realidade de todo o mundo capitalista, então em guerra

dividendos de uma maior participação do trabalhador no processo produtivo, elemento essencial à evolução do mesmo. A prossecução de tais metas conduziu a uma série de reformas económicas e sociais que, acima de tudo, deveriam desencadear uma revolução das mentalidades, tanto a do operário, como a do patrão. Na verdade, menos do último do que do primeiro, do qual, nas palavras de Carlos Alberto Ribeiro, gerente técnico da firma Vieira Pinto & C<sup>a</sup>, Lda, se exige

“uma preparação moral que sirva de firme alicerce à sua atividade. Ninguém ignora que os dirigentes das fábricas exercem uma poderosa influência sobre os homens que com eles trabalham. Não me parece que haja possibilidade de haver paz social dentro de uma empresa quando os seus dirigentes dão exemplos de flagrante desrespeito pela justiça, pelas normas fundamentais de moral cristã” (*apud* IN 1954b, 43).

A unidade e o progresso do país, balizas eleitas pelo Estado Novo, requerem assim a unidade e o progresso da empresa, numa relação fundamental expressa da seguinte maneira por Ulisses Cortês, ministro da Economia (1952):

“Nós vivemos dentro de um sistema político social onde não há lugar para lutas entre as classes. Desejo que haja a maior colaboração e entendimento entre os capitalistas e os trabalhadores, pois só assim é possível o progresso das empresas. Foi para mim muito agradável ao entrar nesta fábrica ver reunidos os seus trabalhadores cantando o Hino Nacional. O que isto representa num Mundo em desordem é mais do que suficiente para nos encher de orgulho e provar como são bem vivos os sentimentos patrióticos de todos. Quando não há entendimento entre patrões e empregados é a ruína da produção e do capital, são a miséria e a dor dos operários e suas famílias” (*apud* IP 1953a, 12).

É nestas circunstâncias que em 1956, o recentemente criado Gabinete de Estudos Corporativos apresenta ao IV Congresso da União Nacional a comunicação «O problema da colaboração na empresa»,

---

(fria) com o império soviético. Atendemos à explicação de Carl Jacobson, presidente da Federação das Indústrias Suecas, ciente da relação entre satisfação e contestação: “Em qualquer caso é provável que o interesse crescente que desde a guerra se evidenciou por parte dos patrões em quase todos os países da Europa Ocidental para satisfazerem os pedidos dos operários, através de medidas diversas, além do simples aumento de salários, tenha sido uma das razões para a diminuição da influência comunista na Europa Ocidental” (*apud* IN 1956, 6).

redigida por Adérito Sedas Nunes (Nunes, 1956). Ao longo do texto, o sociólogo expõe as esferas onde a reorganização humana das empresas deveria atuar: a organização do trabalho, a formação dos recursos humanos, a política salarial e a obra social.

### ***Uma gestão mais humana***

A este respeito, a primeira das metas eleitas seria reconhecer a pessoa detrás do trabalhador, ao invés de o reduzir a um mero “«homo economicus» exclusivamente dirigido por imperativos de interesse ou estímulos financeiros” (Silva 1958, 193), como afirmará mais tarde a economista Manuela Silva. Os resultados das experiências de Hawthorne, realizadas pelo psicólogo social e sociólogo Elton Mayo, surgem como a principal referência das mudanças a empreender. No início, deve estar o comportamento real do trabalhador, não a de um *tipo-ideal*, “esquecendo que ele é um ser dotado de personalidade, um ser de inteligência e com vontade, capaz de amor e ódio, de gratidão e vingança, um ser que tem uma dada situação social e uma história única” (Silva 1959, 392, 393). O organigrama, esquema meramente conceptual da atividade de uma empresa, não poderá nunca ser a base deste empreendimento, mas quando muito o seu ponto de chegada.

O material das primeiras entrevistas realizadas por Mayo revelou a importância dos grupos e das hierarquias informais, denunciando situações de plena insatisfação (confessas nesses mesmos grupos), expressas numa postura imobilista<sup>41</sup>. O absentismo, talvez a mais generalizada manifestação de fadiga e cansaço psicológico, obrigava a que o recrutamento de trabalhadores fosse constante. A Ford, a título de exemplo, “teve de fazer 52 445 admissões para manter um efetivo de 14 000 homens atingindo uma percentagem «record» de 374,5% de instabilidade” (Sartin 1966, 434). O fenómeno era indício do erro que pautava o sistema concebido por

---

<sup>41</sup> “Em certas indústrias as greves e o absentismo são, em parte, intermutáveis. Apontou-se durante muito tempo que o aumento do número de paragens por doença ou acidente precede os períodos de agitação social. Não merece, porém, a pena insistir neste ponto” (Sartin 1966, 437).



Frederich Taylor: “ter considerado que ao trabalhador só interessa obter um tipo de satisfação – o ganho” (Santos 1965, 217). As críticas ao esquema taylorista, aqui apontadas pelo Eng.º Mário Cardoso dos Santos, assistente de Produtividade do Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), não dispensam, contudo, a sua matriz essencial. Toda a organização do trabalho industrial deverá fundamentar-se num calculismo racional que, parafraseando o Eng.º Ferreira do Amaral, diretor-geral dos Serviços Industriais (1948-1969), afaste “os empirismos, que são rotineiros” (*apud* IN 1954b, 46), e recuse a interferência dos senhores de negócio, relegados à sua mera função de proprietários. Um fato simbolizado pela perpétua constância da linha de montagem na organização fabril, mesmo quando tudo o resto mudava à sua volta. As reformas propostas por Gilberth e mais tarde por Maynard, Schwab e Stagemerten apontam exatamente nessa direção.

A proposta de Gilberth, descrita na *Indústria Portuguesa*, contemplará a temporização dos movimentos corporais, de forma a evitar uma maior pressão sobre o operário, em constante luta contra o cronómetro, e a garantir uma produção de qualidade superior, sem os prejuízos infligidos pela pressa. Por via da predefinição de 18 destes movimentos, a partir de um estudo do método e da medida de trabalho, a conduta do trabalhador passa a ser enquadrada e normalizada. A intervenção sobre os movimentos dos dedos (típica da atividade do relojoeiro); dos dedos e pulso; dos dedos, pulso e antebraço; dos dedos, pulso, antebraço e braço; e, finalmente, dos dedos, pulso, antebraço, braço e corpo, para que o seu gesticular fosse simples e de curtas sequências, conduz a um ritmo naturalmente maquinal: com o relógio e não contra o relógio (Fig. 1).



Figura 1 – A movimentação do operário. Fonte: Dumas 1953, 122

Ao dotar cada gesto de um tempo e de um modo padrão, a aplicação do *Methods-Time-Measurement* (Maynard, Schwab e Stagemerten) vem permitir, todos os gestos somados, a obtenção de um tempo de execução geral e, desde logo, a eliminação de “toda e qualquer possibilidade de avaliação subjetiva do ritmo de trabalho” (IP, 1966, 85).

Os diversos aperfeiçoamentos a que a organização científica do trabalho foi sujeita não impedem, todavia, a quotidiana insatisfação do operário, fato reconhecido pelas mais elevadas instâncias do país:

“A consciência do trabalhador, suficientemente iluminada, pode exercer profunda influência na produtividade – é aquele estado de espírito ou ânimo que os observadores europeus notaram e notam quando descrevem a importância do papel da educação e da religião na produtividade norte-americana. O trabalhador não dá apenas aquilo que outrora era marcado a cronômetro – tantas unidades produtivas por hora. Dá um pouco mais: o desejo sincero de cooperação. Dissociar o homem do seu trabalho, do seu mister, foi um dos males do passado, porque o progresso técnico sem a associação cooperativa do homem, no sentido de o valorizar, não pode conduzir ao progresso social possível” (Correia 1954, 57).

À negação do desejo de cooperação, denunciado pelo Eng.º Araújo Correia<sup>42</sup>, deve contrariar-se o desenvolvimento qualitativo da condição operária, na qual se contemple uma nova relação com o trabalho e a empresa, cujo núcleo estratégico será o grupo. A sua função instrumental será visível, em primeiro lugar, no equilíbrio de tensões entre operários e/ou entre estes e as autoridades intermédias, e em segundo, na atenuação do isolamento, muitas vezes inerente à organização do trabalho<sup>43</sup>. O empenho deveria, no entanto, limitar-se ao direito a ser-se consultado, nunca a uma posição de igualdade entre trabalhadores e gestores. As comissões de trabalhadores, formadas a partir dos grupos informais já existentes e, de acordo com Sedas Nunes, constituídas “pelos seus melhores exemplares” (Nunes 1952b, 220), representariam os interesses dos seus colegas junto da administração, sugerindo ideias, apresentando propostas e educando “o trabalhador para a compreensão dos problemas e necessidades da empresa” (*idem*, 215). Um cargo a ser igualmente cumprido por outros dispositivos de comunicação, capazes de gerar aquilo que Manuela Silva designa de “corrente de sentido entre o pessoal e a gerência” (Silva 1958b, 294). Esta linha de comunicação sobrepor-se-ia ao ruído provocado por boatos, calúnias e outras expressões “de uma visão imperfeita e distante da realidade e divulgadas na clandestinidade e na irresponsabilidade” (Silva 1959a, 437). Além da caixa de sugestões<sup>44</sup> ou das visitas guiadas às instalações da empresa, durante as quais os meandros do processo produtivo<sup>45</sup> e a história da «casa» são relatados, esta *corrente de sentido*

---

<sup>42</sup> Engenheiro de formação, José Dias de Araújo Correia notabilizar-se-á pela sua atividade enquanto economista, nomeadamente no cargo de ministro de Comunicações e Comércio (1928). Embora tenha caucionado os princípios base do Estado Novo, apontou fortes críticas “a algumas soluções organizativas e a algumas medidas de política económica estrutural por este adotadas, designadamente ao evidenciar a ineficiência do aparelho corporativo e ao denunciar o condicionamento industrial, que chegou a designar ironicamente de impedimento industrial” (Rosas, Brito 1996, Vol. I, 225).

<sup>43</sup> Este sentimento era presente, em particular, nos “trabalhadores «volantes», isto é, que não fazendo parte de uma equipa, não estão integrados em qualquer grupo, e que, não encontrando nem no seu trabalho nem nas suas relações no seio da empresa, um motivo de interesse, faltam ao serviço mais do que os outros” (Sartin 1966, 435).

<sup>44</sup> A caixa de sugestões garantia a chegada de qualquer proposta vinda de baixo às instâncias superiores. As propostas mais interessantes seriam, obviamente, recompensadas (Silva 1958b, 288).

<sup>45</sup> De acordo com Manuela Silva, a “não observância dos prazos marcados para a entrega de trabalhos resulta quase sempre da falta de informação dos trabalhadores acerca da urgência relativa das várias tarefas” (Silva 1958b, 290).

seria fomentada pelo jornal de empresa. Escrito pelos trabalhadores e editado por um responsável nomeado pela administração, a publicação deveria constituir o eco de todas as emanações da vida social, deste modo fortalecendo os “laços de amizade entre todo o pessoal” (Silva 1958b, 299).

A concretização desta espécie de comunidade seria tanto mais eficaz quanto maior fossem as contrapartidas materiais da participação operária nos destinos da empresa. A importância de tal fator não era de somenos, dada a relação direta entre regalias, mesmo que insignificantes, e nível de produtividade. Frequentemente, de acordo com as experiências realizadas por Elton Mayo, a almejada compensação era mais psicológica do que propriamente material. No caso das «experiências laboratoriais» a que cinco operárias de Hawthorne foram sujeitas, ficou comprovado o poder simbólico de medidas como a introdução de pausas ou a oferta de pequenas refeições, pois encerravam em si “a compreensão do empresário em relação às suas necessidades, o interesse em defender a saúde e a boa disposição dos seus trabalhadores” (Silva 1958, 203).

O bem-estar físico e psicológico do operário obrigava igualmente a uma maior preocupação com a higiene do trabalho e no trabalho e, logo, à construção de unidades fabris imbuídas do que Mignolet, num artigo traduzido pela *Indústria Portuguesa*, classifica por “espírito ergonómico” (Mignolet 1964, 385). A procura de uma crescente adaptação da indústria ao operário conduz, necessariamente, a que tanto as disposições da fábrica, como a própria engenharia de máquinas, sejam enquadradas por uma “ciência da compreensão das possibilidades e capacidades humanas do trabalho” (IN 1960, 27). Em termos práticos, conforme sugestão da revista *Indústria do Norte*, este espírito materializar-se-á num

“equipamento de trabalho mais adequado à máquina humana, tendo em conta a estrutura do corpo humano, as suas medidas, as suas disposições e faculdades, a capacidade visual e funções de autodomínio; o efeito do calor industrial na saúde e na eficiência do trabalhador; os efeitos do ruído; os modelos do edifício mais apropriados ao trabalho, assim como as condições de aquecimento, iluminação e cores das paredes das instalações” (*idem*, 27).

O cumprimento destas medidas assume à época um cariz de enorme urgência, dado o elevado registo de acidentes de trabalho na indústria, com elevados custos para trabalhadores e empresários. Um fenómeno que denota a falta de formação técnica dos acidentados, a parca qualidade dos meios (da organização e disposição da maquinaria aos sistemas de proteção, passando pela limpeza e higiene do local de trabalho) e o desinteresse da parte das autoridades fabris. Como tal, nas palavras do industrial António Ricca Gonçalves, “enquanto o progresso económico não obrigar os patrões, pela rarefação do mercado da mão-de-obra, a cumprir os horários legais do trabalho e a dar aos seus operários condições de ambiente compatíveis com a dignidade dos seres humanos, em vez daqueles que aos animais se dão (porque esses geralmente valem dinheiro), há que os obrigar ao respeito devido ao seu semelhante” (*apud* IN 1958, 9).

A par de uma política de formação e responsabilização dos trabalhadores, a inversão deste cenário passaria pela instituição de comissões de ergonomia e de serviços médico-sanitários, responsáveis pela implementação de um espaço de produção amplo, higiénico, pautado até por preocupações estéticas<sup>46</sup>. Uma questão não tanto ética, mas de negócio, pois “não busca o conforto como um fim mas como um meio para utilizar melhor o esforço do homem” (Mignolet 1964, 385).

### ***Da orientação à formação de trabalhadores***

A concessão de maiores níveis de autonomia aos trabalhadores envolve, evidentemente, um voto de confiança. De forma a reduzir ao mínimo o grau de incerteza que norteia tal concessão, todo o trabalhador, candidato ou não, deveria então ser sujeito a um processo de *orientação e seleção profissional*, em cumprimento do princípio de que “deve haver um lugar para cada coisa e cada coisa deve estar no seu lugar” (Machado 1948,

---

<sup>46</sup> As qualidades psico-sensoriais humanas levam a que a cor do espaço constituísse um fator de produção. Além de “favorecer a visão, minorar a fadiga e conseguir uma maior precisão no trabalho” e de “aumentar a sensação de segurança e limpeza” (IN 1957, 23), a selecção de cor, as paredes ou as próprias vestes dos trabalhadores, poderá proporcionar um ambiente estimulante ou de reconforto. Uma nota “irracional, mas real, que reconduz o homem, muito saturado da natureza, às fontes da vida” (IN 1956, 32).

253)<sup>47</sup>. A inobservância deste preceito, expresso pelo sociólogo e perito em orientação profissional Falcão Machado, era amplamente visível, não obstante os esforços desenvolvidos pelo Instituto de Orientação Profissional (IOP) «Maria Luísa Barbosa de Carvalho»<sup>48</sup> desde a década de 20.

O aproveitamento da «força viva» de cada indivíduo iniciar-se-ia desde tenra idade, ajudando-o na descoberta da sua vocação: a indicação da “escola que deve frequentar ou a oficina onde deve iniciar a sua aprendizagem”; a despistagem dos “defeitos ou impulsos que podem prejudicar a ação da iniciativa individual”; e, posteriormente, a promoção da “escolha dos mais aptos”, conduzindo-os “nas vias de acesso que fazem das profissões autênticas carreiras e cujo termo é a prosperidade, a subida a classes mais elevadas” (*idem*, 254). Neste conjunto de operações torna-se notória a construção de um *saber* que toma o trabalhador como objeto, orientado pela necessidade, antes de tudo, de se conhecer a pessoa nos seus mais variados aspetos:

“O ponto de partida é o homem, e há que conhecer o homem, conjunto de corpo e alma, de matéria e espírito. Quanto ao corpo há a considerar a parte morfológica ou somática, a que se chama morfológico ou, de preferência, constituição, e a parte relativa ao funcionamento dos diversos órgãos e aparelhos corpóreos, que se chamará temperamento. Relativamente ao espírito há a considerar três aspetos: o *afetivo*, abrangendo os sentimentos; o *volitivo*, compreendendo a vontade; e o aspeto *intelectivo*, a capacidade de pensar e conhecer, em suma, a inteligência. Dá-se o nome de *Carácter* à reunião dos aspetos afetivo e volitivo, e *Inteligência* à parte cognoscitiva” (Machado 1950, 759).

Reunida a informação, obtida com base na avaliação psicotécnica das qualidades humanas acima enumeradas, proceder-se-ia à lapidação do material, pois “não é em bruto, que este material humano pode ser aproveitado: massa de gente movida, só, pelos seus instintos e apetites, sem

---

<sup>47</sup> A Organização Internacional do Trabalho viria a reconhecer tal princípio, publicando, ao longo da década de 40, duas recomendações relativas à orientação profissional: a n.º79 (1946), sobre o exame de aptidão e a n.º87 (1949), que define os princípios gerais da orientação profissional (Salgueiro 1964).

<sup>48</sup> Inaugurado em 1925, a principal doadora e responsável (em termos financeiros) pela criação do Instituto foi D. Francisca Barbosa de Andrade. Um ano depois, contudo, a tutela do IOP viria a ser transferida para o Ministério de Instrução, então dependente do Ministério do Interior. Em parte, tal ato deriva do desenvolvimento da sua atividade junto de várias instituições públicas, como reformatórios, ministérios (nas áreas da marinha, saúde e viação) e estabelecimentos de ensino, de liceus a escolas profissionais.

um vislumbre de razão, pouco serve” (Machado, 1948b: 515). Afastado do empirismo arbitrário ou da política do *olhômetro*, feita da “intuição e boa-vontade de amadores” (Machado 1948c, 547), a intervenção sobre os candidatos requer um *poder* técnico que se preocupa mais em apresentar a *verdade* do que em coagir. A via é, portanto, a da lição, da palestra, da projeção de filme, da visita a estabelecimentos industriais ou do estágio.

A posse de qualificações formais dos trabalhadores, comprovada pelos diplomas de frequência do ensino técnico-profissional, passa a compor um importante critério de seleção e orientação profissional. Uma relevância, até então, secundarizada pelos poderes públicos e económicos, quer por problemas de ordem financeira, quer, citando Oliveira Guimarães, diretor do IOP, pelo “litígio entre a escola e a oficina” (Guimarães 1945, 15). De um lado, aponta-se aos estabelecimentos de ensino a sua “estrutural incapacidade para ordenar o trabalho de acordo com as verdadeiras condições de produção, que dia para dia cada vez mais tende para se fragmentar em operações parciais de extrema especialização” (*idem*, 15). De outro, salvo honrosas exceções, a falta de investimento das empresas na sua própria atividade. O resultado é uma maior incidência “na esfera das operações de artesanato, de feição artística e regional, do que nos labores da produção industrial de grande ou média envergadura” (Guimarães 1946, 540).

Reivindicada pela facção mais progressista do regime, em particular pelo engenheiro e professor Leite Pinto, pelo ministro da Educação Pires de Lima (ambos católicos) e pelo diretor-geral Proença de Figueiredo, a grande inovação da reforma do ensino técnico de 1948 reside no estabelecimento de um ciclo preparatório, com uma grande preponderância dos exercícios de trabalhos manuais. Fazendo uso das práticas de orientação profissional, e após um período dedicado a uma formação geral comum, os rapazes são separados das raparigas, para que as respetivas naturezas possam ser potencializadas de acordo com as suas «qualidades naturais». Aos homens, destina-se a oficina industrial; às mulheres, as profissões ditas femininas, da enfermagem às atividades típicas de uma economia doméstica. Para os estudantes apostados numa ascensão profissional são criados cursos complementares de aprendizagem e de mestrança.

A reforma de 1948 pretende assim elevar o nível intelectual dos operários, conforme expresso nas palavras de Veiga Macedo, subsecretário de estado da educação (1953):

“Já em 1848 um célebre educador americano, empenhado em demonstrar que o nível económico de um povo está dependente do seu nível intelectual, asseverava que não passa duma mentira a economia política que se preocupa apenas com capital e trabalho, oferta e procura, juros e rendas, balança comercial favorável ou desfavorável, esquecendo o elemento basilar da generalização do ensino e do desenvolvimento cultural de um país [...]. O dinheiro assim investido é mais do que recuperado na superioridade de uma coletividade instruída possui sobre uma coletividade não instruída, pelas suas qualidades no domínio da técnica, da economia e da saúde, isto é, pelas qualidades que tornam o homem apto a produzir e a conservar a riqueza” (*apud* IN 1953, 11).

A ênfase no desenvolvimento das aptidões humanas, base infraestrutural de qualquer projeto de modernização económica, representou um dos aspetos menos consensuais das propostas apresentadas. O receio dos efeitos políticos de uma formação intelectual comum é particularmente sentido pela facção mais conservadora do regime, ciente da relação direta entre educação e consciencialização política. Para os «desenvolvimentistas», todavia, tal disposição limita-se a reconhecer a importância de uma cultura geral no sucesso do trabalhador moderno. O seu valor, na opinião de um industrial citado por Carlos Proença, diretor-geral do ensino técnico, obedeceria ao seguinte *ranking*: “Quando aprecio um jovem técnico, seja ele engenheiro, agente técnico ou simplesmente antigo aluno de uma escola industrial, distribuo os valores pela forma seguinte: cultura geral – 50; valor profissional – 25; imaginação – 25” (*apud* Proença 1952, 44). A própria noção de «cultura geral» era, à altura, ambígua o suficiente para se afastar da sua própria terminologia. Na verdade, o «geral» desta «cultura» limitava-se aos frutos do “ensino da higiene e à educação física, cívica, moral e religiosa, o que ninguém certamente pensará em classificar como *luxo cultural*” (*idem*, 44). Afastadas de um projeto subversivo, as reformas empreendidas visam, na análise da historiadora Sacuntala de Miranda, a “criação de uma «classe intermédia» que serviria de



«amortecedor» das tensões que surgissem entre as classes superior e inferior da sociedade portuguesa” (Miranda 1981, 29).

Os anos subsequentes à aprovação da reforma pautar-se-ão, de fato, pela crescente frequência do ensino técnico-profissional. Os resultados divulgados no II Congresso Nacional do Ensino Técnico, realizado em 1959, apontam para 42 138 alunos inscritos em escolas profissionais durante os anos de 1948 e 1949. Uma década depois, o valor aumentaria para os 68 300, sem contar com os 1 000 alunos dos cursos complementares de aprendizagem agrícola, então instituídos. Uma evolução consagrada nos I e II Planos de Fomento que incluirá, entre o período de 1947-48 a 1958-59, a construção de mais estabelecimentos de ensino, de 58 para 93 (IN 1959, 25).

O sucesso da reforma dependeria, porém, de uma maior distribuição geográfica do reforço qualitativo e quantitativo do aparelho escolar e da aproximação entre ensino e indústria. A adequação entre os domínios da teoria e da prática conduzirá à instituição de comissões de patronato, nomeadas pelo Ministério de Educação Nacional. Em ligação com as escolas industriais e comerciais<sup>49</sup>, estas encarregar-se-iam da concessão de pareceres sobre planos e programas e da submissão de propostas relativas a disciplinas e cursos de especialização. Em parte, o Estado Novo procura institucionalizar a aposta de alguns (poucos) empresários na formação profissional dos seus trabalhadores, ora financiando a mesma ao nível da empresa, ora concedendo prémios aos que se destacam pela sua mestria, muitas vezes em colaboração com as associações industriais<sup>50</sup>.

Um dos primeiros empórios a destacar-se por tais práticas foi a Companhia União Fabril (CUF) que, ainda antes da reforma de 1948, já havia criado a *escola Alfredo da Silva*. De forma a evitar, por um lado, o período de intervalo entre a saída dos alunos do ensino primário e o ingresso no ensino técnico e, por outro, a sua entrada imediata, o projeto

---

<sup>49</sup> Entidades compostas por delegados da Câmara Municipal do concelho da escola, dos organismos corporativos e das entidades empregadoras de alunos ou diplomados da escola.

<sup>50</sup> A título de exemplo, Delfim Ferreira, um notório industrial português, concedia um prémio anual («Prémio Delfim Ferreira») ao melhor aluno do Curso de Engenharia Eletrotécnica da Faculdade de Engenharia do Porto (IN 1951).

notabilizou-se pela introdução de um ciclo preliminar de estudos comuns. Ao longo deste, os educandos seriam submetidos a orientação profissional, bem como ao ensino de “elementos de cultura geral e de formação cívica, os conhecimentos científicos e técnicos que ampliam os horizontes do trabalho profissional e lhe reforçam o valor, ao mesmo tempo que o elevam pelo sentido nacional que comporta” (IP 1945, 27). Terminado este ciclo, o aluno poderia optar pela entrada imediata nas oficinas ou, mediante os seus resultados, pela formação profissional. A otimização de recursos incluirá mais tarde, já na década de 1960, à fundação de centros comuns de *aprendizagem*, numa política de colaboração intraempresarial, com o apoio institucional e financeiro do Estado. A maior coordenação de esforços visa, entre outros pontos, o contágio das pequenas e médias empresas e a redução das dicotomias regionais, agravadas pela dispersão industrial.

O combate por um escol operário adotará, no entanto, preocupações mais prementes. O Programa de Educação Popular e a Campanha Nacional de Alfabetização de Adultos, criados em 1952, surgem como resposta direta à elevada taxa de analfabetismo<sup>51</sup> e, como se defendia na *Indústria Portuguesa*, à incompatibilidade entre uma indústria modernizada e operários analfabetos “que se limitam unicamente a ouvir o que lhes é explicado, porquanto, sendo analfabetos, não podem ler quaisquer instruções ou notas explicativas sobre características, funcionamento e avarias das máquinas com que vão trabalhar” (Ferreira 1952, 399). Um grupo que, com o êxodo para as cidades, se torna socialmente evidente, obrigando a que o combate se inicie nos meios rurais, onde jaz a raiz do problema. Além dos incentivos às aulas noturnas de adultos (por via do aumento salarial dos docentes), o governo chega a impor modelos de *closed shop* à função pública e ao empresariado do comércio e da indústria, proibindo-lhes a contratação de trabalhadores desqualificados e/ou analfabetos. Nas unidades com mais de 20 trabalhadores, o ensino noturno

---

<sup>51</sup> Segundo os dados do IX Recenseamento Geral da População (INE), em 1950, a população analfabeta (7 ou mais anos) ascendia aos 40,4%. Entre os que sabiam ler, apenas 2,5% tinham curso secundário e superior, sendo que 15,5% possuía a instrução primária (Cândido, Antunes, Loff 1965, 15).

passa a ser obrigatório, elevando assim a ação benemerita de uma elite industrial esclarecida<sup>52</sup> à figura de lei (Miranda 1981, 30).

A luta contra o analfabetismo corresponde apenas a um entre os muitos ensaios de arranque da via portuguesa para o ocidente, ainda distante de uma Europa que progredia a uma velocidade nunca antes vista. Esta, aliás, faz questão de salientar o cariz absolutamente estrutural do atraso português nos seus relatórios, dos quais se destaca o produzido pelo Projeto Regional do Mediterrâneo para o sul da Europa e Japão. Sob a tutela do Instituto da Alta Cultura, os seus resultados contribuirão para a denúncia do atraso português e para uma consciencialização da relação entre educação e desenvolvimento económico (Miranda 1981, Stoer, 1986). Os quadros técnicos do regime serão o principal público-alvo do *ocedeísmo*, “ideologia educativa ligada ao desenvolvimento capitalista e tendo como finalidade explícita elevar os níveis periféricos do sistema ao nível dos seus parceiros mais avançados” (*idem*, 31). Uma meta cujo advento passaria pela orientação da escola no sentido de uma produtividade mais especializada, adaptada às novas tecnologias e em permanente formação.

Ao nível do ensino, a expansão deste paradigma traduzir-se-á no aumento da escolaridade obrigatória de 4 para 6 anos, na introdução do ensino preparatório, decretado em 1964 (viria apenas a entrar em vigor em 1968-1969) e na «reforma Veiga Simão», em inícios da década de 70, já sob as rédeas de Marcelo Caetano<sup>53</sup>. Culminar de uma série de reformas iniciadas por Leite Pinto durante os anos 50, a proposta de Lei N.º25/ X vem alargar o período de escolaridade obrigatória dos 6 para os 8 anos; direccionar um maior investimento para o ensino pré-escolar; e introduzir cursos de pós-graduação e escolas de formação de docentes (Stoer 1986, 57). Um conjunto de medidas que aponta para o alargamento da oferta educativa à generalidade da população, de forma a assegurar níveis superiores de qualificação entre os trabalhadores de amanhã.

---

<sup>52</sup> Entre as práticas exercidas, destacam-se a oferta de livros, material escolar e vestes apropriadas “que melhor quadrem ao ambiente de uma escola” (IN 1953, 57), bem como a redução de horário e a concessão de prémios aos melhores alunos.

<sup>53</sup> Devemos referir, durante o período considerado, a criação do Grupo de Estudos e Planeamento da Acção Educativa (GEPAE), responsável, como o próprio nome indica, pela realização de estudos e propostas no âmbito educativo.

Ao nível das políticas de trabalho, o *ocedeísmo* irá dedicar uma grande parte dos seus esforços à formação técnica de trabalhadores. Quer o desemprego gerado pela inovação tecnológica, quer o aumento da emigração para a Europa tornam premente a aliança entre vitalização e fixação da mão-de-obra. Se, por um lado, como é defendido na *Indústria do Norte*, a emigração origina remessas financeiras e «liberta» trabalho vivo, por outro, “estas vantagens são largamente anuladas pelos inconvenientes que da emigração advém para os Países que a suportam e se traduzem em geral na perda de alguns dos seus melhores valores (aqueles, precisamente, que têm mais iniciativa e portanto mais probabilidades de sucesso no respetivo meio), agravando assim a possibilidade de desenvolvimento dos Países a que pertencem” (IN 1966, 6).

Em 1962 é criado o Instituto de Formação Profissional Acelerada (IFPA), cuja ação será paralela à do Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-Obra (FDMA), em resposta aos milhares de trabalhadores que vêm toda a sua arte e saber-fazer declarados inúteis. No seio deste larga população, uma especial atenção seria dedicada aos operários agrícolas. Um relatório da OCDE («Adaptação e formação da mão-de-obra das regiões rurais ao trabalho industrial», 1962), qualifica como indispensável a “formação não agrícola [...], especialmente àqueles que, por não terem encontrado outro emprego, começaram as suas carreiras na agricultura e aí permaneceram até ao momento de se casar” (IP 1963, 590)<sup>54</sup>. A par da reestruturação da economia agrícola, a diminuição da afluência de jovens e adultos desempregados aos campos de cultivo obrigaria igualmente à “criação de indústrias nas zonas rurais, quer por subvenções diretas, quer pelo estabelecimento de serviços necessários, tais como estradas, irrigação, eletricidade e habitação” (*idem*, 590). Estas fomentariam, inclusivamente, uma prática de duplo emprego (rural e industrial), consubstanciando uma (mínima) modernização com um maior equilíbrio no rendimento do

---

<sup>54</sup> Na visão de Fernando Rosas, a inexistência de uma reforma agrária irá marcar um “atraso que acentuou a posição da economia portuguesa como um late comer da industrialização, e em que as resistências ideológicas e sociais terão sido bem mais importantes do que a relativa insipiência das condições naturais em si mesmas” (Rosas 1994, 882). Uma agricultura modernizada capaz, por um lado, de libertar mão-de-obra para a indústria e, por outro, de lhe fornecer matéria-prima teria constituído um elemento fulcral no desenvolvimento industrial. Ao não acontecer, acabou por ser mais um fator a desfavor.

«proprietário trabalhador». A formação profissional de adultos, a oferta de uma formação de base, a potencialização dos trabalhadores incapacitados, a concessão de subsídios de apoio à população desempregada, a organização de cursos de pré-aprendizagem (dos 10 aos 14 anos) e a participação na definição de políticas salariais (IP 1964, 60) são definidos como passos essenciais na edificação de uma política pública de emprego.

A criação do Serviço Nacional de Emprego (1965), organismo destinado à *colocação, orientação e formação profissional*, viria a reforçar este conjunto de medidas. A própria designação do novo instituto assinala uma evolução, substituindo termos como «trabalho» ou «mão-de-obra» pelo conceito de «emprego»:

“Na verdade, entende-se por problemas de mão-de-obra os que se referem aos postos de trabalho vagos ou inadequadamente ocupados, e bem assim à possibilidade de serem preenchidos pelos recursos humanos atuais ou previsíveis. Nos problemas de emprego a perspectiva que se destaca é a dos *requisitos sociais* enquanto nos de mão-de-obra predomina a económica [...]. Ao longo dos anos vêm ganhando relevo os problemas de emprego face aos anos de mão-de-obra, sem qualquer prejuízo, aliás, para estes últimos. Para tal evolução vêm contribuindo, nomeadamente, a premência das questões sociais dentro da própria empresa e o facto de o domínio do social quase se identificar com o económico – sobretudo a longo prazo – na medida em que o condiciona e até favorece” (IP 1972, 1203).

Atrasado em relação aos seus congéneres europeus, a conjuntura da sua fundação não será marcada, como nota Mário Murteira, por um “contexto de desemprego, mas sim de progressiva escassez de mão-de-obra, sobretudo resultante da emigração” (Murteira 1969, 113). Com o seu ónus dirigido mais para a organização do mercado do trabalho do que propriamente para o combate ao desemprego, o Serviço Nacional de Emprego (SNE) tentou construir uma base de conhecimento sólida das carências presentes e previsíveis de mão-de-obra. A formação deste saber não poderia apenas depender da estreita colaboração com serviços de estatística, exigindo igualmente a análise da população considerada. Esta inclui, segundo a descrição publicada na *Revista de Gabinete dos Estudos Corporativos*, a realização de interrogatórios, onde se reúnem “as

informações que permitem classificar e dirigir os trabalhadores para os empregos melhor adequados às suas aptidões”; de entrevistas, procurando conhecer-se os “antecedentes, as capacidades, os conhecimentos, a experiência profissional e as características pessoais do desempregado”; e, finalmente, de testes de aptidão, “avaliando as suas aptidões presentes e potenciais, e ajudando-o ao mesmo tempo a descobrir e resolver as dificuldades que o impediram de achar trabalho, ou de conservar o emprego na profissão que escolheu” (Ascensão 1959, 224, 225).

Estudada a realidade até ao mais seu ínfimo ponto (o indivíduo), o SNE deveria atribuir relevância à mobilidade geográfica e técnica dos trabalhadores. A inversão dos desequilíbrios regionais ao nível do emprego é, segundo esta lógica, inseparável da eliminação dos “preconceitos dos desempregados contra outros tipos de trabalho, no sentido de lhes permitir tirar pleno partido da sua habilidade, das suas aptidões e das diversas oportunidades que lhes são oferecidas” (*idem*, 228)<sup>55</sup>. Finalmente, numa política de constante diálogo com os empregadores, o SNE promoveria a formação dos trabalhadores, em particular dos desempregados.

### ***A obra social***

A almejada *desproletarização* do operário, associada a uma maior abertura à sua intervenção no processo produtivo, exigia, no entanto, uma relação de troca, materialmente consequente, capaz de suscitar no trabalhador um sentimento de pertença a uma comunidade ou mesmo a uma família. Parte deste esforço havia sido há muito praticado por alguns empresários. Frequentemente descritos como beneméritos, estes revelaram-se, antes de tudo, notáveis investidores, tendo identificado na edificação de uma obra social um investimento, nunca uma despesa. Alfredo da Silva, líder da «família» CUF é, talvez, o mais elogiado entre os empreendedores, um pouco à semelhança de Henry Ford nos Estados Unidos. O engenheiro e

---

<sup>55</sup> Parte deste esforço inclui a criação de secções que se especializem no recrutamento e selecção por tipos de sector e actividade, concedendo especial atenção a categorias particulares, como os jovens, as mulheres, os inválidos ou os chefes de famílias numerosas (Ascensão, 1959).

ex-ministro da economia Ferreira Dias<sup>56</sup>, num discurso no âmbito da comemoração do 1.º Centenário da CUF, classifica-o como “pioneiro”, responsável por uma obra “firme como se tu próprio estivesses ao leme” (*apud* IP 1965, 543), a qual representa, na expressão de Correia de Oliveira, então ministro da economia, um símbolo “de uma madrugada que começou e não conhecerá o pôr-do-sol” (*idem*, 549). No entanto, mais do que pelas estátuas construídas a partir da sua figura ou pelos navios batizados com o seu nome, a grande obra edificada por Alfredo da Silva é narrada nas seguintes declarações, proferidas pelo operário João da Conceição Pereira,

“Aqui está um dos muitos rapazinhos da rua que interrompiam os seus jogos de futebol no bairro para tomarem posições de onde pudessem ver passar o nosso patrão, como lhe chamávamos, ou amachucando o nariz contra os tapumes e através dos buracos destes, o pudéssemos ver nas frequentes visitas às suas fábricas. E era engraçado ver o alvoroço festivo daqueles rapazinhos transmitirem uns aos outros a notícia de que o patrão estava cá, e como eles, com tão tenra idade e na sua infantil espontaneidade, já sabiam distinguir esse homem bom, que garantia o pão honrado dos seus pais e o seu, do tradicional patrão explorador do esforço humano” (IN 1965, 22)

O empório formado pelo industrial, um dos maiores grupos económicos da altura, corporiza a gestão por excelência, alternativa ao patrono tradicional. Alegadamente munida de representações e valores comuns a todos os membros, a CUF, segundo Manuel de Mello, era uma “família estritamente unida por laços de solidariedade e compreensão mútua, onde todos colaboram na dignificação do trabalho intelectual e manual; onde os dirigentes a cada hora velam pela elevação moral e material dos subordinados; e onde os dirigidos sabem executar, com diligência, rapidez e perfeição invulgares, as tarefas que normal ou extraordinariamente lhes incubem bem” (IP 1952b, 69). Uma família alargada cujos laços eram reforçados por um espírito próprio, definido do seguinte modo por Jorge de Mello, filho de Alfredo da Silva e cunhado de Manuel de Mello:

---

<sup>56</sup> Tendo iniciado a sua vida profissional na CUF, enquanto engenheiro, foi mais tarde, em 1940, nomeado subsecretário de Estado do Comércio e Indústria. Forte defensor da eletrificação e da industrialização do país, será um dos principais responsáveis pela primeira Lei do Fomento Industrial. Regressará ainda ao governo em 1958, sendo então responsável pela pasta da Economia (Rosas, Brito 1996, Vol. I, 225).

“Que significa esse espírito? Não só possuir vontade de acertar, dedicação e amor ao trabalho, desejo de prosperidade para a sua empresa e elevado espírito CUF. Significa tudo isto e ainda: vibrar com as diferentes fases que a nossa organização vai atravessando; a satisfação quando as coisas correm bem; o pesar quando correm mal; viver como se suas fossem as alegrias, as tristezas, as decepções da Empresa; lutar pelos seus objetivos e ideais como se fossem deles próprios” (IP 1955, 254).

Descido à terra, este espírito concretizar-se-ia “numa poderosa associação de novas relações sociais simplesmente notável, que, visando fundamentalmente a saúde física do trabalhador, não deixa, porém, de atender à sua formação espiritual, e necessidade recreativa também” (IP 1953, 49). Cuidar do físico e da saúde dos operários havia constituído uma preocupação desde a Monarquia, partilhada não só por empresários, mas inclusivamente pelo próprio movimento operário, ciente da relação entre vigor, luta e emancipação. Em termos económicos, a associação não será de difícil apreensão. Se considerarmos, por exemplo, os efeitos da tuberculose, constatamos, com base nos cálculos de José Santos Bessa, diretor do Centro de Profilaxia e Diagnóstico e deputado à Assembleia Nacional, que “a cada tuberculoso falecido, corresponde para a economia nacional um prejuízo de cerca de 29 anos de trabalho, ou sejam 230 contos de salário [...]. Se lhes juntarmos os prejuízos resultantes da doença, atingem-se os 500 000 contos, que são o prejuízo que a tuberculose causa em cada ano à população trabalhadora de Portugal, abrangida pela Previdência” (Bessa 1954, 3). O que faz com que a saúde não possa ser analisada como um problema de cariz individual, mas como um “interesse do Estado, quer no ponto de vista profilático quer no terapêutico (...) A saúde dos indivíduos que constituem o agregado nacional é, portanto, um bem da Nação” (*idem*, 2).

A relevância da saúde do operário na dinâmica produtiva conduz a uma crescente atenção (privada e pública) à sua vida fora do local de trabalho, aliando preocupações fisiológicas com pressupostos moralizantes. Ora, assegurar tal equilíbrio obrigaria a uma política de empresa não limitada pelos portões da fábrica, preocupada com o que se passa dentro de casa ou entre amigos:



“essa mão-de-obra não poderá redundar eficaz na sua tarefa se o meio-ambiente, o conforto psicológico digamos, não a favorecer. Dificilmente produzirá uma boa tarefa o operário que leve uma vida desgraçada em casa (frequentes zaragatas com a mulher e os filhos, por exemplo) ou que tenha uma má conduta no restante ambiente onde gasta o seu tempo fora da fábrica (vida de cafés, tabernas, etc). O obreiro mal confortado psicologicamente é como um operário mal pago ou mal alimentado; pouco se poderá esperar dele: o rendimento será sempre deficiente, comparado com o de um operário em boas condições psicomésológicas.” (IP 1947b, 206).

O primeiro passo, de acordo com os conselhos emanados da revista *Indústria Portuguesa*, seria diagnosticar as condições de vida do operário e da sua família, mediante a constituição de “grupos de peritos que tenham por missão apreciar todos os meios onde o operário passa o tempo e depois apresentem as suas sugestões para o bem-estar” (*idem*, 206). Reunida uma base mínima de informação, restaria atuar sobre a realidade, ajudando o objeto “a criar um ambiente de bem-estar e de tranquilidade espiritual, auxiliando-o a afastar-se os espectros da miséria e da doença” (Bessa 1954, 2). As posições do médico, empresário e diretor da AIP Francisco Cortez-Pinto não poderiam, deste ponto de vista, ser mais esclarecedoras:

“É até aconselhável, dadas as circunstâncias anormais em que infelizmente ainda vivemos – o Mundo ainda vive – e em que a subalimentação a que somos forçados aconselha melhor distribuição das horas de trabalho, para ir buscar a compensação no repouso e no recreio calmo e benéfico do sol e da praia.

- Fala como médico... - observámos.

- Falo como patrão. E como tal também o autorizo a dizer que o operário rende hoje muito mais na regularização do horário do que rendia no tempo em que trabalhava mais horas” (Cortez-Pinto 1946, 486).

A alimentação, uma das matérias convocadas por Cortez-Pinto nesta entrevista, correspondeu a uma das áreas sujeitas a controlo. Tanto a CUF, como dezenas de outras empresas, oferecem aos seus trabalhadores os serviços de cantinas sociais. Uma medida dotada de um claro interesse económico, pela qual, segundo Armando Pereira, diretor do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), se pretende “conservar o capital humano no sentido de lhe dar o maior valor possível,

mas também recuperar, reconstituir o mesmo capital pelos métodos mais eficazes, partindo do princípio que os encargos desta recuperação são largamente cobertos pela utilidade social e pelo rendimento económico dos seres recuperados” (Pereira 1946, 115).

O vigor e o bem-estar físico do operário dependiam igualmente de boas condições higiénicas, não só no local de trabalho, mas nas suas habitações<sup>57</sup>. Modestas, mas nem por isso pobres, as casas operárias, com base na proposta mais tarde apresentada num encontro de industriais e dirigentes católicos, “devem ter um quintal que sirva para granjeio feito pelos próprios moradores, para aumentar o rendimento familiar e prender os homens ao lar [...]. A casa ou grupo de casas devem sempre integrar-se num conjunto social organizado, com assistência religiosa, médica, educativa, etc.” (IN 1956b, 26). No caso dos bairros operários da CUF no Barreiro (com preços de aluguer a variar entre os 20 e os 125 escudos mensais), a sua edificação possibilitou a consecução de três objetivos: “maior comodidade e economia de transportes, visto encontrarem-se junto do local de trabalho; higiene e boas condições de arrendamento” (IP 1953, 51). Induzidos os modos de coabitação e relacionamento familiar, ao patronato restava garantir um adequado exercício do lazer, contrário à vida desregrada nas tabernas<sup>58</sup> ou noutros locais de duvidoso recreio noturno. Afastá-los da má vida pressupunha não só «prender os homens ao lar», mas também a outras formas de socialização, em que a higiene física pudesse apenas ser suplantada pela higiene moral.

A prática desportiva apresentava a vantagem de gerar um trabalhador mais saudável, de fomentar a produção de saber médico e, por fim, de criar um espírito de grupo em torno de uma identidade empresarial. Mais uma vez, a CUF surge como o exemplo mais sonante, sendo responsável pela organização de diversas modalidades, com destaque para o Grupo Desportivo da CUF, clube de futebol fundado pela companhia e

---

<sup>57</sup> Uma preocupação raramente atendida, até no que respeita aos próprios industriais. Entre estes, segundo Fernando Correa, diretor do Instituto Ricardo Jorge, encontra-se uma boa parte dos padecentes, “pequenos industriais, grande parte trabalhando individualmente ou apenas com membros das suas famílias, e vítimas da sua própria imprevidência, consecutiva mais a ignorância que miséria e mais devida a teimosia que a outra causa” (Correa 1946, 21).

<sup>58</sup> É importante referir uma relação direta entre elevados níveis de alcoolismo e acidentes de trabalho (IN, 1958).

alegadamente composto pela sua gente<sup>59</sup>. O objetivo de educar o corpo do jogador, sem deixar de nele ver o corpo do operário, é observável no aproveitamento e aplicação dos ensinamentos produzidos no âmbito da medicina desportiva “ao trabalho nas fábricas. Assim, sempre que o operário, pela natureza especial do serviço, se sujeita a um esforço considerado superior ao normal, ou de molde a provocar alterações no seu estado de saúde, é objeto de especial vigilância, com inspeções regulares e periódicas” (IP 1953, 50).

Em alternativa ao futebol, mais duro e violento, o operário poderia optar por outros desportos como a pesca<sup>60</sup>. Estes, segundo Tomé Vieira, publicitário próximo da Fundação Nacional para a Alegria do Trabalho (FNAT), eram sobretudo apropriados aos mais novos, em especial aos que auferiam de menores recursos:

“Oferecer essas férias aos filhos dos trabalhadores rurais que nunca saíram das suas aldeias – e para quem o mar não passa dum «grande lago» – habituá-los ao convívio da turma, à vida de camaradagem; iniciá-los, por vezes, nos princípios de educação social e nos preceitos da higiene, que em alguns casos são revelações para a maioria das crianças, não é uma obra de objetivos materiais, mas sim de profundo carácter moral” (Vieira 1948, 209).

Uma prática que, certamente, produziria os “melhores resultados morais e sociais quando essas crianças chegarem à idade em que a vida impõe responsabilidades e exige decisões” (*idem*, 209).

Por fim, conseguir reunir uma equipa de operários sob o emblema da empresa não só permite excelentes campanhas de marketing, principalmente quando se obtêm vitórias sobre os clubes de outras empresas, como contribui para a consolidação de uma «empresa-

---

<sup>59</sup> Segundo Nuno Domingues, “alguns relatos dos antigos jogadores desmistificam a imagem do jogador-operário. A maior parte dos atletas ocupava lugares de chefia, quase sempre nos escritórios, outros nem sequer iam regularmente à fábrica (dispensados para os treinos). Além destas benesses, os jogadores de futebol tinham salários acima da média, recebiam subsídios e prémios de jogo. A posição privilegiada dos jogadores da CUF, patrocinada pela própria Companhia (em crescimento económico), acentuou-se à medida que a profissionalização do futebol se fortaleceu nos outros clubes portugueses” (Domingues 2004, 350).

<sup>60</sup> Nos EUA, estas atividades eram fomentadas pelo apoio empresarial ao movimento escutista.

comunidade». Ao participarem nas atividades desportivas promovidas pelas empresas, os trabalhadores passam a desempenhar mais do que as suas funções contratuais e, logo, a desenvolver uma relação com a empresa que, à vista desarmada, vai para lá do trabalho. Vestir, literalmente, a camisola da empresa é sintomático, segundo o relato de um industrial norte-americano citado por Tomé Vieira, da criação de um “ambiente próprio. Já não têm pressa de abandonar a fábrica para correrem para o café ou para o clube da vila. Ficam nas instalações da fábrica e vão para o campo de jogos ou para a sede do seu grupo distrair-se e continuar na prática dos seus desportos ou passatempos favoritos” (*apud* Vieira 1949b, 102).

O amor à camisola da empresa, espírito que anima a competição contra outras equipas rivais, funciona como um ponto menos a favor da luta de classes, pois não era em seu nome que o *team* se reunia, mas sim em nome de uma identidade de empresa, partilhada por patrões, gestores e trabalhadores<sup>61</sup>. O segredo está em descobrir o meio que pode ligar o operário à empresa, numa procura incessante que caberia mais a subordinantes do que subordinados. Na verdade, “*se o patrão consagrasse tantas horas a cultivar a amizade, o respeito e a boa vontade dos trabalhadores, como perde em combater a organização trabalhadora e a discutir os direitos que assistem aos operários, a chamada questão da luta de classes teria sido há muito um puro conceito abstrato*” (*idem*, 101).

A importância destas formas de socialização já havia sido reconhecida pelas autoridades públicas, apoiando este tipo de práticas por via da instalação de Centros de Alegria do Trabalho da FNAT, organismos que funcionavam junto das empresas e colaboravam no

“desenvolvimento cultural e físico dos seus servidores, pois, além de lhes proporcionar as condições para poderem tomar parte nas competições desportivas, fomenta-lhes o interesse pela leitura [...], desperta-lhes o gosto pelo convívio, pela autêntica camaradagem, inculcando no espírito do trabalhador este princípio que convém

---

<sup>61</sup> Na Alemanha de Weimar, durante a década de 20, o sociólogo Siegfried Kracauer identificou processos similares em várias empresas. Estas, aparentemente, pareciam conseguir gerar um sentimento de unidade colectiva que, de acordo com o Instituto de Formação Técnica no Trabalho (Alemanha), contribuía para “afastar os empregados da luta de classes, pacificá-los [...], encaminhá-los à mais próxima aliança com a empresa” (Kracauer 1998, 77).

tornar realidade: – a fábrica ou a oficina deve ser o local onde o operário se sinta bem, o local que ele ame em vez de odiar” (Vieira 1948b, 254).

Os trabalhadores que se notabilizassem nesta batalha moral mereceriam o adequado reconhecimento. Os Sommer<sup>62</sup>, proprietários da Empresa de Cimentos de Leiria, criaram uma fundação que, prestando homenagem “aos sentimentos altruístas e benemerentes dessa ilustre Família” (IP 1954, 82), atribuía prémios aos operários e respetivas famílias:

“o «Prémio Dona Palmira de Sommer», atribuído ao casal que tiver maior número de filhos menores de 16 anos a seu cargo e coabitando no lar doméstico; o «Prémio Dona Ana Araújo de Sommer», de beleza infantil; «Prémio Dona Maria Luísa Araújo de Sommer», de arranjo no lar; o «Prémio Henrique Oliveira de Sommer», a conceder ao operário que mais se tenha distinguido durante o ano pela assiduidade e competência profissional na fábrica; o «Prémio Comandante Aleixo Ribeiro», de vigor físico, na prática de desportos” (*idem*, 82).

A partir da década de 50, a lógica que enforma tanto este tipo de recompensas, como a de outro tipo de dispositivos (por exemplo, o facto de a obra social consubstanciar uma parca política salarial), será sujeita a críticas oriundas do seio do regime. A instituição de um Serviço Social e Corporativo<sup>63</sup> (1956), composto por assistentes sociais, poderá ser interpretada não só como uma resposta à ausência de obra social, mas igualmente como uma forma de intervenção pública sobre a «empresa-comunidade». No seu interior, a aparente paz social parecia ser colocada em causa, de acordo com Sedas Nunes, por “má vontade, ressentimentos e desconfianças” ou pela “impressão de [os trabalhadores] serem objeto de um ato de esmola que não desejam” (Nunes 1956, 198).

Reflexos de uma dependência, estes sentimentos poderiam ser atenuados pela cogestão da obra social, apoiada pela integração de trabalhadoras de serviço social nas fábricas. Se, inicialmente, o paternalismo veio aproveitar e manter um atraso estrutural, o serviço social,

---

<sup>62</sup> Para uma análise do papel destas e outras famílias no desenvolvimento da economia portuguesa ver Rosas, *et.al*, 2010.

<sup>63</sup> O qual decorre do plano de Formação Social e Corporativa que, para além deste serviço, cria o Instituto de Formação Social e Corporativa e o Centro de Estudos Sociais e Corporativos.

inscrevendo-se numa tendência de regulação pública, impõe-se como “missão de características mais correspondentes ao seu objetivo específico que as tarefas de tipo assistencial” (Soares 1960, 374). De uma lógica caritativa e informal passar-se-ia a um modelo de «relações humanas» profissionais, com base na “independência de interesses privados” e no “segredo profissional”. Na ausência destes valores, segundo o engenheiro António Braga Soares, “jamais o Serviço Social do Trabalho conseguirá merecer dos trabalhadores a incondicional confiança indispensável à sua atividade” (*idem*, 375). Um desígnio a não ser entregue aos segredos da tradição, mas a uma postura deontológica e à “preparação geral no campo da Psicologia, da Sociologia e da Antropologia” (*idem*, 376). O que, inclusivamente, contribuiria para uma melhor integração no seio da empresa:

“a Assistente Social tem de ser capaz de usar a «linguagem» da empresa, tem de estar preparada para se poder integrar com facilidade no ambiente próprio da empresa em que trabalha. Cada empresa tem a sua personalidade própria que importa conhecer, pois, ainda que necessite de modificação, em geral só lentamente conseguida, não pode deixar de ser considerada como um ponto de partida fundamental da política de relações humanas e como uma realidade a intervir nos problemas do Serviço Social do Trabalho” (*idem*, 376).

Longe de pretender uma eliminação do paternalismo (pelo menos, do seu conteúdo ao nível de empreendimentos), estas políticas representam a entrada em jogo de um novo ator. Afinal, os efeitos deste estado de dependência não podiam ser de todo dispensados, dado que, antes da tortura e da gaveta, a ousadia da reivindicação organizada implicaria o despedimento e, desde logo, a perda da casa, dos serviços médicos, da escola dos filhos. O importante não era que o operário deixasse de ter um pai mas sim que passasse a ter dois, um privado e outro público. Uma família «moderna» que, entre as renovadas feições, procuraria distintas formas de satisfação do lazer.

Os «tempos livres», que até então haviam sido regidos pelo imperativo da reprodução do trabalho, dedicar-se-iam quer à recuperação do esforço laboral, quer à promoção da liberdade do indivíduo. Sob este

prisma, como defende Joaquim Aguiar, então colaborador do GIS, o cerne da mudança não se resumirá à simples “criação de canais de libertação que sirvam de contraponto ao sistema rígido das atividades programadas que constitui a forma normal do trabalho industrial” (Aguiar 1974, 235). Iniciativas como a *Nauticamp*, promovidas pela AIP, vêm enfatizar a liberdade e autonomia do indivíduo, defendendo uma remodelação das infraestruturas do lazer segundo “um máximo de espontaneidade e de articulação entre os vários módulos, que é perfeitamente compatível com um consumo de massa” (*idem*, 236)<sup>64</sup>. Direccionadas para um mercado em desenvolvimento, seriam desenvolvidas sobre o signo da multifuncionalidade, com vista a um aumento quantitativo e qualitativo das atividades à escolha: de feiras a zonas polivalentes de divertimentos, passando por parques desportivos, centros culturais ou zonas turísticas “cuja atração não deverá ser apenas constituída pelos seus recursos naturais e pelos serviços standardizados que proporciona mas, sobretudo, pelas variadas formas de realização individual e coletiva que contém no seu interior” (*idem*, 236). Módulos de recreio, portanto, que anunciariam um novo conceito de «tempos livres» contrário ao praticado pelo paternalismo, “sem variedade, sem espontaneidade, subordinados a um programa rígido e fixo que, para cúmulo do absurdo, nos obriga a divertirmo-nos” (*idem*, 237).

### ***A questão salarial***

A procura por um trabalhador motivado dentro e fora da fábrica constituiu, como analisámos, a meta de algumas elites públicas e privadas do regime. Todavia, a preponderância de uma lógica mais simbólica, apostada no combate pelos altos valores da nação, do que propriamente material não deixava de envolver fortes riscos a mitigar. Elemento fulcral de uma paz social na indústria, a política de salários necessitava de ser

---

<sup>64</sup> Também a FNAT, no seu Relatório de Contas de 1973, reconhecerá a necessidade “de uma reestruturação da organização interna da fundação”, que a aproximasse do “universo de gestão das relações de trabalho” (Domingos 2010, 192).

revista, aproveitando o facto de não se poder ainda falar, segundo Manuela Silva, de um

“proletariado português, com todas aquelas características que se lhe apontam, designadamente, forte espírito de classe, ânimo reivindicador, etc. Mas, se não existe um proletariado na sua forma acabada, não se deve, porém, concluir que ele não exista latente na classe operária [...]. Está na mão dos dirigentes das empresas como na dos responsáveis pela política social impedir que um proletariado em potência se converta num facto consumado” (Silva 1957, 135).

A conceção de uma nova aritmética salarial não se resume a um meio de bloqueio dos antagonismos. O desejado aumento da produtividade exige a recompensa de quem trabalha e, concomitantemente, a responsabilização de quem não o faz. Variável de acordo com a performance, o salário binómio propõe adicionar a uma base fixa, equivalente a todos os trabalhadores de uma mesma categoria, a recompensa pelo acréscimo de esforço. A sua ideia jaz, precisamente, na destriça entre quem produz mais, igual ou menos do que o normal, levando a que os últimos dois, ao observarem o acréscimo salarial auferido pelo primeiro, seguissem o seu exemplo<sup>65</sup>.

A sua eficácia dependerá sempre da não manipulação do conceito enformador, eventualmente realizada por via da diminuição do salário base e do aumento do valor do prémio. A acontecer, este tipo de desvirtuação iria apenas confrontar o trabalhador com um jogo de soma zero, ora suscitando uma atitude de descrença no sucesso (e, logo, de desmotivação), ora forçando-o a uma produção desenfreada e pouco cuidada. A sua eficácia, pelo contrário, determinar-se-ia não tanto por um despotismo pouco esclarecido, mas mais por um economicismo calculado.

---

<sup>65</sup> Já em 1947, o Eng.º Pereira Athayde, defendia o estabelecimento do prémio de produtividade. Ao operário “interessa-o diretamente na obra que produz, aguça-lhe a inteligência para melhorar os processos de execução e os movimentos, dá-lhe incentivo para reduzir ao mínimo os tempos mortos, perdidos, e a descoordenação das operações, acicata-lhe a iniciativa, avoluma perante ele o valor do próprio trabalho que, em lugar de imposição de outrem que se lhe mostra como levando qualquer coisa de si mesmo o que lhe faz readquirir o gosto pelo trabalho, o entusiasmo pela tarefa” (Athayde 1947, 18).



Cientes, quer do cariz crescentemente cooperativo do trabalho, quer da possibilidade de um aumento da competitividade entre colegas (uma ameaça ao espírito de família), a socióloga Manuela Silva defende a introdução de prémios de grupo. A remuneração deixa de apresentar um cariz estritamente individual, para passar a fazer-se por “distintos grupos de agentes” organizados “dentro de cada turma, como melhor lhes parece. Isto é: escolhem os seus companheiros, elaboram um regulamento, elegem o próprio chefe, repartem a tarefa e a remuneração comuns de harmonia com as aptidões e os esforços de cada membro, fiscalizam-se uns aos outros, expulsam os maus elementos” (Silva 1953b, 274).

O novo modelo salarial poderia ainda ser complementado por outro tipo de incentivos, como uma percentagem dos lucros obtidos, um suplemento proporcional à cifra de vendas<sup>66</sup>, a instituição de um regime de associação e, finalmente, a participação dos trabalhadores na propriedade<sup>67</sup> e/ou na gestão da empresa. Esta última hipótese, na aceção de João Moura, então colaborador do RGEN<sup>68</sup>, transformava “o trabalhador em sócio da empresa, vinculando-o à sua existência, dando-lhe uma base para considerar a empresa como sendo também sua”, mitigando “a incerteza material e o complexo de inferioridade em que tem vivido” (Moura 1951, 63). Tal elevação brotaria como um marco simbólico da sua nova condição *desproletarizada*, inaugurando um novo tipo de empresa. Doravante, ressalvadas as diferenças hierárquicas, trabalha-se “*com* o patrão e não *para* o patrão”, convertendo-se os trabalhadores “de indiferentes ou inimigos, em aliados e coparticipantes” (Silva 1953, 194).

A produção de um espírito de *consentimento*, recuperando a expressão sugerida pelo sociólogo Michael Burawoy, vê-se cumprida por um *jogo* entre trabalhadores e administração. À primeira vista paradoxal, o estímulo da competição apresenta claras vantagens em relação ao antigo

---

<sup>66</sup> Segundo Gonçalves da Silva, “O que mais distingue o salário proporcional da participação nos lucros é precisamente o facto de no 1.º caso a parte dos lucros atribuída aos assalariados não ser como no 2.º arbitrariamente fixado pela direção” (Silva 1953b, 273).

<sup>67</sup> A oferta de acções era prática desenvolvida por alguns grupos económicos, como o Banco Nacional Ultramarino (BNU), a Companhia de Seguros Nacional (Silva 1953b, 194) ou a CUF (IP 1962).

<sup>68</sup> Viria a ser mais tarde diretor do FDMO.

modelo de remuneração: “em primeiro lugar, jogar o jogo obscurece as relações de produção [...]; em segundo, gera consenso relativamente às relações na produção que definem as regras de jogo” (Burawoy 1982, 82). Muitas vezes, não se tratam de simples ganhos materiais, mas do próprio prazer de conquistar o prémio, símbolo de uma autonomia individual nunca antes vislumbrada. Entrar no jogo parte, todavia, de uma postura aquiescente perante as suas regras: do seu período de duração, do tipo e valor dos prémios e, em última análise, da definição de contra quem se compete e de quem cabe a função de árbitro. Não se trata de alienação, falsa consciência, ou, como afirma Burawoy, “de um estado mental subjetivo que os indivíduos carregam consigo” (*idem*, 27), mas de se estar perante um *jogo* que se aceita ou, simplesmente, se demite de o fazer. E jogar não pressupõe uma crença na justeza das regras ou sequer um apreço. Pressupõe, sim, uma vez inserido, a preocupação em não se sair derrotado. No final, “é pela constituição das nossas vidas numa série de jogos, numa série de escolhas limitadas, que as relações capitalistas não só se tornam em objetos de consentimento, mas como dados e imutáveis” (*idem*, 93).

Ao cenário das relações laborais em Portugal parece, no entanto, faltar uma base (tanto ao nível do salário como de outras garantias) que evitasse, conforme referido, que a competição pelo prémio viesse a desembocar num jogo do «tudo ou nada». Em 1965, a *Indústria do Norte* publicaria um artigo assinado por Guy Barbier, auditor e representante francófono da consultora Arthur Andersen, no qual se descrevia o diálogo entre um diretor de uma fábrica de automóveis e o líder sindical norte-americano Walther Reuther. Apresentando todo um conjunto de maquinaria avançada, o gestor confronta Reuther com a seguinte questão: “«Como vai fazer para receber as quotizações sindicais de todas estas pessoas?»”. A resposta será tão irónica quanto a pergunta: “«E como procederá você [...] para lhes vender os automóveis»” (*apud* Barbier 1965, 44). Uma preocupação que parecia traduzir não apenas uma reivindicação puramente sindical, mas a evolução de todo um pensamento económico, o qual passa a

encarar o salário como parte de uma política de investimento<sup>69</sup>. De fato, a partir de finais da década de 60, o reconhecimento da necessidade de se “proceder a ajustamentos de salários diretos, tendo em conta as necessidades de reposição do poder de compra dos trabalhadores” (IP 1972b, 1357) será cada vez mais presente entre a classe patronal mais esclarecida.

A par do fomento de um mercado interno de consumo, eram várias as iniciativas que defendiam a relação direta entre os níveis salarial e de produtividade. Conforme as conclusões das *Jornadas de Produtividade* (1970), realizadas sob o patrocínio conjunto das Secretarias de Estado da Indústria, do Comércio e do Trabalho e Previdência, o desenvolvimento da economia nacional depreendia a intervenção em diversos domínios<sup>70</sup>, entre os quais no da política salarial. Os efeitos restritivos dos baixos salários sob os níveis de produtividade foram consensuais, advogando-se “a importância da contratação coletiva e da fixação de salários mínimos para o trabalhador não qualificado” e “a necessidade de assegurar sempre um salário de base, independente dos complementos salariais, para os quais se preconizam as regras recomendadas pelo B.I.T para garantir o êxito de aplicação destas formas de remuneração” (Jornadas de Produtividade 1970, 744). Parte de uma política de pleno emprego, a evolução salarial deveria ser analisada, nas palavras de Carlos Alves, presidente da AIP (1970), como uma etapa do caminho para a Europa:

“Em matéria de alta dos salários já se tem insistido que a orientação dos sectores económicos responsáveis não poderá ser a de oposição indiscriminada. Cumpre compreender e aceitar que o fenómeno é irreversível, que está a processar-se em todo o mundo num fluxo incessante e universalizado e que, nas condições específicas do nosso País, apresenta, sob alguns aspetos, um carácter de fator de ativação económico-social a considerar. Haverá apenas, evidentemente, que conjugar a política salarial de mão-de-obra com todas as demais coordenadas de um desenvolvimento racional e equilibrado e que

---

<sup>69</sup> Nas palavras de Henry Ford, “A fixação do salário do dia de oito horas em cinco dólares foi uma das mais belas poupanças que jamais fiz, mas fixando-o em seis dólares, fiz outra ainda mais bela” (*apud* Jacinto 2002, 30).

<sup>70</sup> Na administração de empresas, no investimento (em particular nas tecnologias de produção), na organização sectorial, na formação de mão-de-obra e na participação de organismos profissionais (Jornadas de Produtividade 1970, 742).

evitar uma desordenada distribuição de benefícios indiretos desligados da produtividade” (Alves 1970, 787).

### ***Uma nova autoridade: os gestores***

O aumento das qualificações da mão-de-obra industrial é simultaneamente causa e consequência da existência de um setor social intermédio de trabalhadores, distinto ao ponto de se encarar a si própria como para lá destes mesmos. Na verdade, segundo a expressão proposta pelo historiador Fernando Rosas, trata-se de uma classe de “intelectuais orgânicos” (Rosas 1994, 872), cujo papel de vanguarda é consequência, por um lado, da posse de conhecimentos técnicos e, por outro, do cariz social das suas funções, mais propriamente, o de mediador de interesses. Tal anúncio adquiria, no entanto, contornos quase mitológicos. Um certo sentimento de ameaça, frequentemente motivado por um complexo de inferioridade da parte dos próprios industriais (muitas vezes, com qualificações inferiores), reduzia-os, nas palavras do Eng.º Ferreira do Amaral, a “elementos decorativos do empreendimento industrial” (Amaral 1951, 32)<sup>71</sup>.

Por detrás de uma suposta dependência técnica do país, por vezes vencida pela contratação de especialistas estrangeiros ou pela realização de estágios internacionais (programa incentivado pelo Plano Marshall), escondia-se a elevada taxa de desemprego entre os engenheiros – segundo os dados da Ordem dos Engenheiros, 9% em 1952 (IP 1952c). Um sinal da valorização do capataz em relação ao técnico qualificado, proporcionada pela redução dos custos do trabalho e pela política de condicionamento

---

<sup>71</sup> A seguinte nota aprovada em assembleia-geral, parte do Relatório de Exercício de Actividade da AIP (1952), espelha a distanciação da grande indústria em relação aos maus exemplos praticados por uma indústria estagnada: “Não pretendemos, nunca pretendemos afirmar que todas as indústrias laborem em condições ideais de técnica e de rendimento. Como em todos os países, há em Portugal boas e más indústrias. Mas o que de maneira alguma podemos aceitar é que o largo conjunto de excelentes unidades industriais, resultantes do impulso notável dado à industrialização do País – e que reclamam compreensão e apoio – possa ser afectado pela existência de algumas unidades insuficientemente apetrechadas ou tecnicamente mal servidas. Nunca nos interessou proteger indústrias estagnadas ou pouco progressivas. Sempre pugnámos por que a indústria deve ter como primeira preocupação fabricar produtos de qualidade, ao menor custo possível” (IP 1953b, 220, 221).

industrial<sup>72</sup>. Apenas a partir de finais da década de 1950, perante a alvorada da integração da economia portuguesa na europeia<sup>73</sup>, se torna notória a falta de quadros técnicos na indústria. O esforço de modernização então verificado veio aumentar as “centenas de vagas no sector privado que não são preenchidas na cadência exigida pela necessária expansão das atividades”, pois sem o que Gouveia Alves, diretor da AIP, define como “capital humano dos valores do trabalho, [...] o investimento é inútil e o desenvolvimento inviável” (Alves 1967, 209). A procura por engenheiros chega mesmo ao ponto de os responsabilizar por uma diversidade de competências, de cargos de gestão a atividades não exclusivamente técnicas, como *marketing* e publicidade (Rodrigues 1999, 128).

A inversão do cenário prende-se não só com um reconhecimento público, realizado pelo II Plano de Fomento<sup>74</sup>, mas igualmente com as críticas apontadas pelos setores mais avançados da economia industrial, cada vez mais ligados a intelectuais «desenvolvimentistas». Estes fazem-se ouvir por via de iniciativas como os *Congressos da Indústria e dos Economistas* (1957), organizados em conjunto e juntando especialistas em engenharia e economia, e o *Colóquio sobre a posição de Portugal perante a Cooperação das Economias Europeias* (1960), além dos vários simpósios dedicados ao *Trabalho Nacional* e à *Política Industrial*, todos eles por iniciativa da AIP. Os *Congressos da Indústria e dos Economistas* representam a coligação de interesses de duas classes distintas, unidas na defesa do progresso industrial e do papel a ser desempenhado por técnicos devidamente habilitados<sup>75</sup>. Uma aliança que, como refere o sociólogo

---

<sup>72</sup> Política intervencionista que, conforme o nome indica, condiciona qualquer tentativa de dinamização da atividade produtiva, fazendo-a depender de autorização pública. Ver Brito (1989).

<sup>73</sup> Visível na adesão de Portugal ao *European Free Trade Agreement* (EFTA) a 1959.

<sup>74</sup> Neste, de acordo com Álvaro Neto (pseudónimo de João Martins Pereira), nota-se, pela primeira vez, “uma influência dos técnicos no delineamento de metas a atingir pelo desenvolvimento da economia com o fim de se prosseguir determinados objetivos de política económica”, em particular no que respeita ao apoio às indústrias ligeiras (Neto 1969, 94).

<sup>75</sup> Visível nas propostas apresentadas, entre as quais “a instalação simultânea e conjugada de novas indústrias, com preferência – abstraindo apenas de certas indústrias-base imprescindíveis – pelas que possam trabalhar em condições de custo mais favoráveis, absorvam maior quantidade de mão-de-obra, ou mais contribuam para diminuir o défice da balança de comércio”; a “reorganização das indústrias actuais, sobretudo das que dispõem de equipamento excessivo ou obsoleto, com vista ao adequado dimensionamento das empresas e ao aumento da produtividade”; uma política de investimento “que se destine a

Carlos Manuel Gonçalves, não se realiza em condições inteiramente idênticas. Enquanto os engenheiros “viviavam um momento de consolidação da sua profissionalidade, o qual resultava decisivamente da sua participação científica e técnica quer investimentos em infraestruturas [...], quer no próprio incremento da atividade industrial”, os economistas encontravam-se “ainda no período da sua emergência ao nível do espaço social” (Gonçalves 2006, 357)<sup>76</sup>.

Em 1956, face à premente formação de quadros, o regime lança o Plano de Formação Social e Corporativo, no âmbito do qual será criado o Instituto de Formação Social e Corporativa. A sua atividade será dedicada ao “estudo das questões relativas ao regime do trabalho, aos aspetos sociais da vida e organização das empresas, à previdência e à ação social” (IN 1956c, 20) e à organização de cursos, geralmente em colaboração com o Centro de Estudos Sociais e Corporativos do Ministério das Corporações. Além de disciplinas como «Relações Humanas na Empresa e Corporativismo», «Legislação do Trabalho», «Sociologia histórica das Classes Operárias» e «Experiência Sindical dos Países Industriais do Ocidente», lecionadas por personalidades como Adérito Sedas Nunes, Manuela Silva ou Mário Murteira. O programa de estudos incluía ainda visitas de estudo a fábricas que se destacavam pelas suas técnicas e/ou métodos de gestão.

Mais tarde, será criado o Instituto Nacional de Investigação Industrial (1959), organismo público então presidido pelo Eng.º Magalhães Ramalho, ex-Subsecretário de Estado do Comércio e da Indústria. O INII, nas palavras do seu diretor, nascia do reconhecimento de que, “o progresso e bem-estar modernos passam cada vez mais através dos laboratórios”

---

elevar o nível cultural e profissional dos fatores humanos de produção e a melhorar a organização das empresas e dos serviços”; a criação de uma Agência Nacional de Produtividade; e, finalmente, o fim da política de condicionamento industrial, a qual tem “impedido os necessários progressos da técnica e da qualidade dos fabricos e a valorização do trabalho” (IP 1957, 372, 373).

<sup>76</sup> O aumento da contratação de economistas em Portugal, verificado entre as décadas de 60 e 70, não deixa de os colocar numa posição subalterna perante os engenheiros. Segundo o Inquérito Industrial de 1964, 68,5% do pessoal qualificado possuía um curso de engenharia e apenas 10,4% de economia (Gonçalves 2006, 372). O desenvolvimento da atividade dos grupos financeiros ao longo da década de 60 contribuirá, no entanto, para uma maior relevância dos economistas, então colocados nos núcleos dirigentes da banca.

(*apud* IP 1959, 55), sendo seu principal objetivo “promover, auxiliar e coordenar a investigação e a assistência que interessem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento industrial do País”. Para tal, conforme a peça publicada na *Indústria Portuguesa*, contaria com a “colaboração de especialistas, técnicos e instituições nacionais e estrangeiras qualificadas para o efeito” (IP 1959, 55). A sua atividade seria realizada a partir de dois gabinetes técnicos, um dedicado a questões de natureza técnica (relativas ao capital fixo das empresas) e outro subordinado a assuntos relacionados com a organização do trabalho. A este nível, o instituto será responsável pela organização de diversos cursos e jornadas de produtividade, com vista à formação de quadros.

Será por uma miríade de causas um tanto ou quanto semelhantes que três anos depois será criado o Instituto de Estudos Sociais<sup>77</sup>. Integrado no Ministério das Corporações, destinava-se àqueles que “desempenham ou poderão vir a desempenhar funções com incidências em matéria social”<sup>78</sup> e, naturalmente, também àqueles que, por pendor de espírito, desejam dedicar-se ao estudo desinteressado destes problemas” (IN 1963, 57)<sup>79</sup>. No mesmo ano de 1962, segundo diversos artigos compilados num número da *Análise Social* dedicado à situação do ensino universitário, o Instituto Superior de Línguas e Administração viria a inaugurar uma Escola Superior de Organização Científica do Trabalho (Almeida 1968, 701) e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA) iniciaria atividade letiva. Fundado por congregações religiosas e, logo, integrado “nos princípios da antropologia e da mundividência cristãs”, o ISPA consagrará secções de ensino nas áreas da psicologia social e na psicologia aplicada ao trabalho (Bairrão 1968, 747)<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Mais tarde, viria a dar origem ao Instituto Superior de Ciências Sociais do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

<sup>78</sup> De acordo com a notícia publicada pela *Indústria do Norte*, “funcionários públicos ou equiparados, além de empregados e pessoas ligadas a empresas e organizações privadas” (IN 1963a, 57).

<sup>79</sup> Dos seus cursos, dois apresentavam uma vertente mais sociológica: o de Administração Social de Empresas e o de Política Social (Almeida 1968, 701).

<sup>80</sup> Estas áreas, até então, contavam apenas com as disciplinas de Psicologia Social, lecionada no curso de Serviço Social do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Ultramarina (ISCSPU), e de Psicossociologia da Empresa no curso de Administração Social de Empresas do Instituto de Estudos Sociais (Bairrão 1968, 745).

Paralelamente, o trabalho de formação de quadros será desenvolvido por associações de empresários, como a COPRAI (Comissão de Produtividade da AIP) e a União Católica de Industriais e Dirigentes do Trabalho (UCIDT). Iniciativa da AIP, a COPRAI é um departamento dedicado às questões da produtividade industrial, em particular as relacionadas com as técnicas de gestão e organização empresarial. A sua criação surge ligada a figuras como Carlos Alves, então presidente da AIP, bem como a algumas individualidades ligadas a instituições como o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), organismo com o qual desenvolvia uma íntima política de colaboração – Mercier Marques, Alfredo Magalhães Ramalho, Braz Frade, Moura Vicente e Silva Serra (IP 1964b) – ou a outros organismos como as Associações Comerciais de Lisboa e do Porto, a Associação Industrial Portuense, a Corporação da Indústria, a Ordem dos Engenheiros e a Universidade Técnica. A sua atividade incluirá a disponibilização de cursos e seminários a sócios e não sócios, a realização de estudos e grupos de trabalho junto das empresas e a divulgação de ações organizadas por entidades externas. No ano de 1965, a título de exemplo, a COPRAI foi responsável pela realização de cerca de 20 cursos que contaram com um total de 290 participantes, dos quais 222 (77%) eram sócios da AIP (Marques 1965, 85).

Constituída por figuras como Eduardo Ferreirinha, Jorge de Mello e Xavier Pintado (da CUF e do Banco Português do Atlântico), a UCIDT vem, por sua vez, pugnar pela defesa dos princípios doutrinários do catolicismo social junto da «sociedade civil empresarial». Enquanto unidade não apenas económica, mas igualmente moral, a empresa assume a forma de “comunidade de homens” (IN 1962, 2), um sacramento a ser cumprido pela participação dos trabalhadores na propriedade “dentro das formas e medidas mais convenientes”, pela “possibilidade de intervenção de todos os colaboradores na orientação do empreendimento comum” (*idem*, 4) e pela “promoção social dos seus colaboradores” (*idem*, 11). Princípios doutrinários cuja elevação prática enformaria a única revolução viável – a de Jesus:



“Temos que provar, nós, empresários cristãos, pela nossa rápida ação na sociedade e na empresa, que também temos razão ao afirmar que não são precisas revoluções para se conseguir uma melhor justiça social. Como cristãos, não receamos pessoalmente, mas sabemos que elas destroem a maior parte dos valores positivos de qualquer civilização e cultura. Queremos uma revolução, mas a que Cristo nos ensinou. Façamos da nossa empresa a empresa de Cristo e por Ele uma comunidade cristã” (*apud* IN 1963, 60).

Esta revolução em nada se deveria assemelhar aos maus exemplos edificadas à esquerda, abruptos e instantâneos, obedecendo antes a uma mudança gradual, prolongada no tempo. Ao nível da colaboração, por exemplo, começa-se “pela «informação, ampliando-se em seguida à «consulta» e só mais tarde alcançando o campo da «decisão»” (UCIDT 1964, 12). Noutras áreas, a evolução deverá ser igualmente gradativa: primeiro, as questões de higiene e de estética do local do trabalho; posteriormente, os níveis de produtividade; e, por fim, a própria definição da estratégia económica da empresa (*idem*, 12).

Uma das reivindicações mais presentes, tanto no âmbito da UCIDT, como em outras associações, é a maior interligação entre a Empresa e a Universidade (IP 1965b). A carência da primeira ao nível de pessoal qualificado<sup>81</sup> deveria levar a uma aproximação às instituições de ensino superior, igualmente caracterizadas por um atraso estrutural dos métodos de ensino e dos cursos lecionados. No seio da «classe dos doutores» era evidente a sobre-representação do médico e do jurista, categorias que ilustram uma universidade “ligada a um mundo burguês, mas um mundo burguês pré-técnico, anterior ao desenvolvimento da burguesia industrial” (Nunes 1970, 265). A universidade portuguesa, de tipo «napoleónico-latino», demonstrava ser inconsequente com as mudanças sociais verificadas em todo o «mundo desenvolvido», determinando e deixando-se ao mesmo tempo determinar por alguma inércia. Deste ponto de vista, segundo Sedas Nunes, nem sequer podemos falar de uma procura de adaptação do ensino superior às reivindicações oriundas do mundo empresarial, uma vez que estas são simplesmente inexistentes:

---

<sup>81</sup> De acordo com os dados divulgados por Carlos Gonçalves (1991) a partir do Recenseamento Geral da População de 1960, apenas 5,8% dos «Diretores e Pessoal dos Quadros Administrativos Superiores» possuíam um grau de ensino superior.

“Uma pressão capitalista sobre as estruturas universitárias verifica-se efetivamente em muitas sociedades mais desenvolvidas do que a nossa, onde os grandes interesses económicos, o «grande capital», como frequentemente se diz, não só solicita mas até às vezes promove a criação de universidades novas ou transformações nas universidades existentes que, de uma forma ou outra, controla. Mas em Portugal não vejo que haja, de facto, solicitações muito prementes ou muito instantes que provenham já desse sector” (*idem*, 267, 268).

A aparente compatibilidade entre os níveis de oferta e de procura de diplomados, igualmente estimulada pela deslocalização de técnicos estrangeiros, não deveria, contudo, suscitar uma posição de indiferença. Até porque a urgência da antecipação não derivava apenas de questões económicas, contendo objetivos igualmente preventivos. Aos poucos, a tímida e pouco numerosa juventude urbana portuguesa desafiava o «orgulhosamente sós» salazarista. A incapacidade da censura e da vigilância públicas perante a sofisticação dos meios de comunicação e de mobilidade ajudavam a despertar a sua curiosidade para o que acontecia lá fora. O acesso às indústrias culturais da Europa e dos EUA permitia-lhes um conhecimento mínimo dos estilos de vida ocidentais, eles próprios em convulsão. Assim, não é só com o rock ou com a literatura que se tomava contacto, mas com as mobilizações protagonizadas por movimentos estudantis, prova de como a ação política não constituía um privilégio do operariado.

Em Portugal, o conflito entre estudantes e o regime seria, inicialmente, encabeçado pelo movimento associativo (Cardina, 2008). A crise académica de 1969 é desencadeia-se a partir de reivindicações ao nível da representação das associações de estudantes, adotando um cariz legalista e sempre conforme a tradição académica. No entanto, a incorporação no exército de algumas das suas figuras proa, a repressão policial e o contacto com elementos próximos dos movimentos de libertação anticolonial (também eles estudantes), conduziu ao alargamento do leque reivindicativo e à passagem a movimento estudantil. A perda de influência do PCP nas universidades, em parte devido a uma posição ambígua face à recusa de participação no conflito colonial, abriu espaço à afirmação de uma extrema-

esquerda, essencialmente maoísta, que irá fazer das universidades o seu terreno e base de apoio político. Embora a luta contra a guerra tenha constituído a sua grande bandeira, o movimento estudantil enveredará igualmente por uma contestação pedagógica. A organização de cursos livres ou os comunicados contra os exames englobam uma “crítica à função e ao funcionamento da universidade, ao carácter magistral e anti-dialógico das aulas e dos exames, como momentos de inculcação ideológica de um saber na aparência neutral” (*idem*, 79). A crítica ao regime pressupunha assim a crítica da universidade que alimentava os seus quadros e que permanecia hermeticamente cerrada, tanto intelectualmente, como socialmente.

A aplicação da «Reforma Veiga Simão» no ensino superior simbolizou, de fato, uma tentativa de resposta à contestação estudantil, visando uma abertura, quer em termos de forma, quer de conteúdo. Em primeiro lugar, importava acabar com uma universidade de elites e com um certo princípio de seletividade social no acesso ao ensino superior. Num discurso proferido na abertura do ano letivo de 1969/1970 da Universidade de Lourenço Marques, o ministro da Educação Veiga Simão realça o cariz deste empreendimento, apelando “ao professor primário da aldeia e da savana mais recôndita, que acompanhe e indique aos poderes públicos o jovem de rara capacidade intelectual para que possa ser encaminhado para o ensino médio e atingir a Universidade” (Simão 1970, 133). O combate ao “malthusianismo corporativo” (Nunes, Guerra 1970, 34), mantendo os *numerus clausus*<sup>82</sup>, passava a incluir outras formas de seleção – a entrada livre e o exame de admissão – para os casos em que a realidade favorecesse tais métodos. Quanto maior fosse a necessidade de «massificar» uma determinada área, mais brando seria o processo de seleção e vice-versa. A concessão de bolsas e, de acordo com a sugestão do presidente da AIP Garcia Alves, de “«empréstimos de honra», reembolsáveis, que o Estado concederia a estudantes pobres,” (Alves 1967, 216) poderiam igualmente contribuir para uma maior mobilidade social no ensino superior.

O fim do modelo escolástico exigia, todavia, que a abertura da universidade a grupos sociais tradicionalmente excluídos se fizesse

---

<sup>82</sup> Limitações de entradas, com base na avaliação dos estudos realizados.

acompanhar por uma reforma das suas estruturas. À diminuição do poder dos professores catedráticos, herança de um conservadorismo bloqueador, e ao aumento quantitativo e qualitativo dos seus elementos mais dinâmicos (docentes mais jovens e os investigadores<sup>83</sup>), deveria somar-se uma nova relação entre docente e discente. Ao primeiro não caberia somente dar nem ao segundo apenas receber, numa atitude de passividade, mas sim com base em cursos mais curtos que, na análise de Sedas Nunes e do deputado da ala liberal Miller Guerra, convidassem às “capacidades inventivas dos estudantes” (Nunes, Guerra 1970, 47). Ao mesmo tempo, e como resposta à contestação nas universidades, as associações de estudantes e os organismos estudantis de coordenação seriam objeto de reconhecimento institucional<sup>84</sup>.

A mudança da forma de se ensinar e de se aprender nas universidades reflete igualmente o imperativo de qualificar os gestores portugueses. Porém, e à semelhança de todas as outras áreas sociais, esse desenvolvimento “necessita de ser gerido – isto é: programado e administrado” (*idem*, 49). Se, por um lado, a crescente inter-relação entre os mundos da economia, da técnica e da ciência assinala o cada vez maior número de licenciados, por outro, esse cálculo não se poderia deixar influenciar por preceitos meramente quantitativos. Como tal, a questão não

---

<sup>83</sup> O aumento do corpo docente contribuiria, inclusivamente, para mitigar um fenómeno de reprodução de classe nas universidades. Isto, porque o aumento do número de docentes iria, conforme a lógica da economia, gerar uma diminuição da média das suas remunerações e, por conseguinte, a redução da “intensidade da sua identificação objectiva global com as posições e os interesses de determinados grupos” (Nunes 1970, 304).

<sup>84</sup> Sedas Nunes e Miller Guerra começam, justamente, por analisar o movimento de contestação juvenil na Europa impulsionada pelo Maio de 68, também presente nas universidades portuguesas. Um reflexo, segundo os próprios, da “rigidez das estruturas universitárias perante o dinamismo e a rapidez da evolução social”, a qual cria “pontos de fricção, que ocasionam acções de «contestação» emanadas das categorias menos comprometidas” (Nunes, Guerra 1970, 21). Ao invés de se eliminar o conflito pela via repressiva, os autores defendem uma posição mais pragmática, baseada no reconhecimento institucional dos corpos antagonistas – associações de estudantes e organismos estudantis de coordenação – bem como na multiplicação e melhoria das “instalações destinadas aos estudantes (zonas de convívio, cantinas, locais de trabalho, etc), cujas deficiências são hoje, na generalidade dos casos, por mais de evidentes” (*idem*, 83, 84). O artigo, publicado n’ *Análise Social*, foi alvo de uma resposta anónima, intitulada *Sedas Nunes e a Reforma das Universidades – ou as atribulações do capitalismo em Portugal*, difundido no meio estudantil durante o ano lectivo 1969-1970. Neste documento, as propostas de Sedas Nunes e Miller Guerra são interpretadas como medidas preventivas, cujo objectivo é “eliminar as possibilidades de «crise universitária», sobretudo quando associadas às «medidas a tomar em relação às infra-estruturas» [...]. O que importa salientar quanto ao movimento estudantil se tem suportado em «crises» não integradas num sistema de contestação mais largo” (s.a 1970, 96).

reside tanto na ampliação da população universitária *per si*, mas sim num aumento sujeito a critérios que, segundo Mário Murteira, conseguisse “orientar maior número de alunos para as faculdades científicas e técnicas e de reduzir as frequências das faculdades de direito, letras e belas-artes cujos diplomas se defrontam, na maior parte dos países, com dificuldades sérias de colocação correspondente às habilitações adquiridas” (Murteira 1969, 296). Uma meta que, necessariamente, teria de ser antecedida pela renovação de programas e por uma maior oferta de ensino em áreas praticamente por explorar, como a psicologia<sup>85</sup>, a gestão e as ciências sociais. Reivindicada a nível interno (pelo III Plano de Fomento e pelo associativismo empresarial<sup>86</sup>) e externo, em particular pela OCDE<sup>87</sup>, o financiamento destas áreas é apontado como algo que vem colmatar, mais do que uma necessidade de cariz cultural ou intelectual, um imperativo económico. Esta lógica, na senda da crescente inter-relação entre empresa e universidade, investe a última de um maior sentido de abertura à «sociedade civil», através de “relações estreitas e contínuas com as organizações onde os estágios devam ter lugar” (Nunes, Guerra 1970, 54) e da introdução dos serviços necessários à formação de técnicos e empresários, dada a constante necessidade de reactualização dos conhecimentos. Como se pode ler num editorial da *Indústria Portuguesa*, publicado em 1968, não se pode esperar “que os chefes de empresa nasçam dos acasos ou das improvisações nem que o seu exercício se desligue das constantes exigências de preparação e atualização determinados pela sua evolução económica e tecnológica” (IP 1968, 463)<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Para uma análise da oferta desta área de estudos ver Bairrão, 1968.

<sup>86</sup> Entre as recomendações do *III Colóquio Nacional do Trabalho*, podemos nomear a “criação a nível superior de cursos orientados no sentido da psicologia e sociologia”. No ensino superior de gestão e de economia e nos cursos médios elementares, técnicos, comerciais e industriais, estas áreas de estudo deveriam ser incentivadas, introduzindo-se “cadeiras referentes às mesmas matérias ou criados cursos pós-universitários nos mesmos domínios (IP 1964c, 398).

<sup>87</sup> A OCDE terá em 1966 promovido um encontro durante o qual se discutiu a política científica a ser desenvolvida pelos governos. Neste âmbito, as ciências sociais mereceram especial atenção, tendo uma comissão consultiva sido eleita como responsável por estudar “que seria preciso fazer para encorajar a investigação neste campo e a maneira pelo qual as ciências sociais podem ajudar a resolver os problemas suscitados pela aceleração das alterações ligados ao progresso científico e técnico” (IP 1966b, 115).

<sup>88</sup> Um núcleo que, segundo Ramos dos Santos, se organiza por várias linhas hierárquicas. Uma primeira frente composta por gestores “pagos a nível europeu” e “colocados, normalmente, nos conselhos de administração ou em funções de direcção geral”. Os

### ***Um novo gestor, um novo trabalhador***

O ensaio de reformulação do modelo económico português visou, como temos vindo a analisar, a edificação de um novo tipo de empresa, cujos traços essenciais determinar-se-iam, nas palavras do engenheiro e economista Luís Arouca, por uma filosofia centrada na relação entre homem e empresa:

“Convém, pois, ter presente que a filosofia de vida que norteia o novo espírito da Empresa, assenta claramente em que a finalidade da vida não é, em última análise, nem a procura do poder e riqueza, nem a procura da felicidade, mas sim o desenvolvimento integral do homem, como pessoa livre e responsável, que é na sua essência. Daí o termos bem acentuado que na sua atuação, subordinada a critérios analíticos de produtividade, estes expressavam a sua interligação com os critérios doutrinários orientadores dos elementos essenciais dessa produtividade, pois a Empresa teria não só uma função económica, mas também uma função humana e social a desempenhar” (Arouca 1968, 657, 658).

A insistência no «desenvolvimento integral do homem não vem, no entanto, desvirtuar aquele que foi sempre o seu principal objetivo. Pelo contrário, “é inegável que sem a presença da motivação lucro, se bem que transfigurada dum enquadramento individual para um enquadramento social, dificilmente se poderão conjugar os meios para atingir a produtividade social ótima” (*idem*, 655), deduzindo-se, por conseguinte, uma perfeita associação entre homem e lucro. À semelhança do que acontecia com as máquinas e outro tipo de capital fixo, a sua conjugação vem fazer do trabalhador (e da sua pessoa) um fator a potenciar. O alargamento das responsabilidades dos operários no ao nível da produção industrial e a afirmação do sector terciário da economia anunciam

---

tecnocratas de segunda linha, aos quais “caberão funções importantes ao nível da prospeção de novos investimentos e na gestão corrente das empresas. Estão posicionados, normalmente, ao nível da direção de serviços ou como adjuntos de primeira linha. São normalmente identificados como possuindo elevada «competência técnica». O que os distingue dos da primeira linha é a confiança política (do grupo) que estes gozam perante os grandes patrões”. E, finalmente, “os «jovens turcos» selecionados nos licenciados mais pontuados das Escolas da Economia e de Engenharia. Esta terceira linha irá constituir o principal ponto de apoio da segunda linha, nomeadamente nas funções de gestão” (Santos 1977, 94,95).

profundas alterações na natureza do trabalho a desempenhar<sup>89</sup>. Se, até à altura, este havia dependido de um esforço meramente físico, a partir de então, lidar com o grupo de trabalho ou com o cliente subentendia uma série de capacidades cognitivas a desenvolver ou, conforme a expressão evocada no 7.º Congresso da Comissão Europeia do Conselho Internacional para a Organização Científica: *a empresa forte em 1980*, do “«Brain fitness», elemento permanente de promoção da inovação a todos os níveis («thinkers», «thinking doers», «doers»)” (COPRAI 1971, 842).



Figura 2. «Opte pelo crescimento...». Fonte: IP 1973, 355

O seguinte anúncio publicitário, publicado na *Indústria Portuguesa*, remete para este novo sujeito económico-produtivo. Não mais relegado a uma atividade standardizada, nem condenado a uma disciplina férrea, ele é aquele que começa, desde logo, por rasgar “com energia o seu caminho”. Com o pé sobre as demais metrópoles da Europa, de Londres a Roma, ultrapassa todas as dificuldades, demonstrando um “arrojo” dotado de

<sup>89</sup> Segundo as estatísticas divulgadas pelo F.D.M.O para o ano de 1968, o sector terciário concentrava em si 31,6% dos empregos. Um valor bastante próximo dos 32,2% do sector primário e dos 36,2% do sector secundário (Catarino 1970).

“realismo e método” e uma capacidade no usufruto dos “recursos possíveis – porque os há” nas “grandes cartadas do futuro”. Embora a figura do anúncio esteja longe de representar o trabalhador médio português – repare-se na indumentária da figura – o subtítulo do texto não é de somenos importância. A elevação a que é votado, ao ponto de a sua imagem ser equiparada à do próprio país, torna-o num exemplo a seguir, seja pela empresa, seja pelo trabalhador. Não obstante dirigir-se a um segmento bastante específico (composto essencialmente por empresários e quadros executivos), a sua mensagem parece enformar este novo *espírito* que, imbuído de uma filosofia humanista, vê em todos trabalhadores, independentemente da posição hierárquica, a possibilidade de uma mobilidade social ascendente. Esta depende da posse de qualidades como a iniciativa, a inovação, a produção de ideias, as quais, segundo Luís Féria (INII), podem surgir “de qualquer cabeça”, desde que “o seu autor as transmita com brevidade àqueles que detêm os poderes de decisão, visto que a realização prática da ideia envolve dispêndios mais ou menos vultosos” (Féria 1971, 26). O que requer, por sua vez, a emergência de um novo tipo de autoridade, para lá do

“simples administrador ou orientador técnico da produção: deve ser também um psicólogo, um espírito aberto às diversidades da natureza humana e às exigências espirituais que sempre acompanham o exercício de um trabalho por muito mecanizado que seja. A distribuição sagaz das funções e a simpatia de que precisa de rodear-se o trabalho para que o seu rendimento corresponda justamente ao salário atribuído é, hoje, nos países mais progressivos, matérias de uma ciência complexa que pode adquirir-se na prática direta, sem dúvida, mas que só o pode ser em espíritos abertos a estas exigências concretas da direção industrial bem concebida” (IP 1953c, 119).

Esta atitude de «abertura» deveria começar no contramestre, cargo que simbolizava os velhos preceitos da disciplina e da autoridade. Apesar do esvaziamento de parte das suas funções<sup>90</sup>, a sua posição estratégica na linha da frente, em direto contacto com os trabalhadores, justificou o

---

<sup>90</sup> Competências como a preparação do trabalho de equipa ou a cronometragem dos tempos de trabalho passaram a ser delegadas em pessoal competente e especializado.



investimento na sua formação<sup>91</sup>. Neste âmbito, a resposta às disfunções originadas pelo seu método de recrutamento<sup>92</sup> passaria por aliar uma dimensão social e educativa à missão técnica e económica. A palavra de ordem havia mudado. Ao invés de uma lógica assente na obrigação, tratava-se, de acordo com a formulação proposta pelo Eng.º João Pedro Homem de Mello, diretor do Gabinete de Estudos Económicos da Central de Cervejas, de “impulsionar e orientar; estruturar; prever; inovar; aumentar a produtividade; organizar o trabalho; animar e controlar” (Mello 1965, 107). No fundo, de levar o trabalhador, por si só, a cumprir as funções para as quais foi designado e, em alternativa ao castigo e à repreensão, “moderar os entusiasmos, eliminar os desânimos, compensar as qualidades e desfazer os defeitos dos indivíduos” (*idem*, 108, 109).

Por representar uma pedra basilar da atividade das empresas, aquele que gere terá de, indubitavelmente, ser gerido<sup>93</sup>. A relação entre personalidade e posição hierárquica encontra-se patente em vários artigos publicados nas revistas das associações industriais, autênticas cartas psicológicas que apontam as qualidades que o dirigente do futuro deverá integrar e expurgar:

<b>Critérios</b>	<b>Executivo «Democrático»</b>	<b>Executivo «Autocrático»</b>
<b>Vestuário</b>	<i>Deixa algo a desejar</i>	<i>Sempre impecavelmente vestidos</i>
<b>Personalidade</b>	<i>Consideram-se, geralmente, seres humanos normais. Quando muito, sentem que foram favoravelmente beneficiados pela mãe [...]. Sublimam, com êxito, as frustrações da infância, exercendo o papel de comando por uma forma socialmente bem aceite.</i>	<i>Julgam-se muitas vezes superiores, dotados de um direito divino [...] No exercício da sua autoridade encontram uma compensação para a sua sádica orientação e inconsciente sentido de segurança.</i>

<sup>91</sup> A COPRAI foi um dos organismos responsáveis pela organização de programas de formação de contramestres.

<sup>92</sup> Os contramestres eram selecionados entre os operários mais especializados da empresa, estabelecendo-se uma relação direta, nem sempre comprovada, entre qualidades técnicas e de liderança. Segundo dados da COPRAI, em 1963 existiam cerca de 27 000 contramestres em Portugal, dos quais 47% tinham diploma da instrução primária (COPRAI 1963).

<sup>93</sup> Citando Wright Mills, “Esse alto funcionário administrativo, uma espécie de gerente dos gerentes e de todo o pessoal, é, por sua vez, também submetido à racionalização” (Mills 1979, 126).

<b>Responsabilidade e Dever</b>	<i>Têm a consciência das suas responsabilidades bem como das necessidades e direitos dos seus subordinados. Elogiam e punem imparcialmente.</i>	<i>Sobrestimam as suas necessidades e direitos, subestimando as suas obrigações (no tocante aos empregados). A sua principal preocupação é o lucro.</i>
<b>Comunicação</b>	<i>São facilmente acessíveis, aceitando a crítica e as sugestões. Estabelecem estreitas e cordiais relações com os seus subordinados, [...] Estimulam as discussões de grupo sobre atividades fora da esfera de serviço.</i>	<i>Raramente são acessíveis [...]. Têm tendências para respeitar a hierarquia empresarial e as regras formais.</i>
<b>Relações com os empregados</b>	<i>São flexíveis, tolerantes, com tendência para inspirar confiança e estimular a boa vontade. (Mantêm os empregados, tanto quanto possível, informados acerca dos futuros planos da companhia, dos resultados obtidos, progressos alcançados, etc.; aceitam a discussão e a crítica em grupo; têm maior inclinação para a compreensão do que para o julgamento; e quando optam pela crítica, ela é geralmente construtiva)</i>	<i>São rígidos, intransigentes, intolerantes, com tendência para os controles estritos, e facilmente vulneráveis. Deixam os empregados sempre na sombra do progresso da companhia, de futuros projetos, etc. Ignoram ou cortam qualquer discussão em que sintam poder tornar-se alvo de crítica. Têm mais tendência para julgar do que para compreender. A sua crítica é, por vezes, brutal, destrutiva e humilhante.</i>
<b>Estímulo e Influência</b>	<i>Estimulam, entre os empregados, uma sensação de calma, serenidade, segurança, sinceridade, confiança, colaboração, entusiasmo, diligência, um sentido de responsabilidade e de fazer parte integrante da companhia</i>	<i>Estimulam a sensação de tensão, frustração, hostilidade reprimida, ansiedade, insegurança, depressão, suspeita, desconfiança, deslealdade entre os empregados; destroem todo e qualquer entusiasmo, opondo-se a qualquer espírito de colaboração ou de boa vontade para a aceitação de responsabilidades [...]. A longo prazo, provocam doenças psicossomáticas nos empregados.</i>
<b>Respeito pela iniciativa do trabalhador</b>	<i>Atuam como moderadores em debates do grupo, auxiliando os subordinados a exprimir as suas ideias e a estimular o poder criador em cada indivíduo.</i>	<i>Tomam todas as decisões reduzindo a liberdade dos subordinados ao mínimo e indicando-lhes o que devem fazer e como. Estimulam a sensação de apatia, sujeição passiva e aceitação condicionada por parte dos empregados, paralisando o poder criador do grupo.</i>

<b>Os trabalhadores para lá da empresa</b>	<i>Concedem aos empregados o direito de se exprimirem livremente, fora da empresa, evitando interferir nas suas vidas privadas.</i>	<i>Mostram-se, muitas vezes, paternais, dando sugestões e exprimindo o desejo de que determinado comportamento seja seguido fora da companhia.</i>
<b>Produtividade</b>	<i>Obtêm elevado grau de produtividade dos subordinados, que apreciam as decisões do grupo e têm o desejo de assumir a responsabilidade da consecução das mesmas</i>	<i>Obtêm elevada produção dos subordinados que gostam de executar trabalhos rigidamente programados e não desejam assumir quaisquer responsabilidades.</i>

*Quadro I – Carta Psicológica do Dirigente Industrial. Fonte: IP 1969, 49, 50<sup>94</sup>*

Enquanto ferramenta de trabalho de si próprio, o gestor moderno deveria assim adotar determinados cuidados, dos mais triviais (vestuário, por exemplo) aos mais pessoais – personalidade, responsabilidade, comunicabilidade, capacidade de influência ou respeito – dado que a liderança corresponde, antes de tudo, a uma questão de carácter.

### ***Conclusões***

O extenso rol de propostas emanadas do interior do regime, realizadas quer pelas direções dos vários organismos públicos mencionados, quer pelas associações industriais, acabou por recolher alguns frutos. Estes são o reflexo: a) de uma realidade internacional favorável<sup>95</sup>; b) da reconhecida necessidade de acompanhar a evolução dos sistemas de produção; e c) da crítica perfilhada por algumas elites intelectuais, influenciadas pelo catolicismo social.

<sup>94</sup> Artigo produzido a partir da tradução da revista italiana de negócios «Sucesso».

<sup>95</sup> Para além do papel desempenhado pela OCDE, consideramos que a ação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) terá sido igualmente determinante (se bem que a relação do organismo internacional com o Estado Novo tenha ficado marcada pela questão colonial, não abordada neste trabalho). A partir de meados da década de 50, após a indiferença votada às suas convenções, a aproximação à OIT decorre do processo de modernização então verificado. O número de convenções na área da Qualidade de Trabalho ou Proteção Social, segundo Maria Cristina Rodrigues, será ainda diminuto. Já as questões relativas à liberdade e organização sindical serão ignoradas. Se, por um lado, existe um acompanhamento e até uma circulação das ideias, por outro, o plano da prática demonstrará “a idiosincrasia política do Estado Novo, de essência antidemocrática, bem como, e sobretudo, o atraso de desenvolvimento económico da sociedade portuguesa” (Rodrigues 2012, 481).

A denúncia de uma «gestão empresarial» arcaica, inconsequente e sem qualquer salvaguarda pelos interesses de quem trabalha será, neste âmbito, realizado à luz dos princípios defendidos nas Encíclicas Papais *Rerum Novarum* (Leão XIII, em 1891) e *Quadragesimo Anno* (Pio XI, em 1931), em particular o da participação do trabalhador na gestão e nos lucros na empresa<sup>96</sup>. Desta forma, a doutrina social da Igreja preconizava uma terceira via, nos antípodas das praticadas pelo capitalismo e pelo socialismo, encontrando assim pontos em comum com o *corporativismo autónomo*, defendido pela RGEC. No editorial do seu segundo número, Pires Cardoso descreve as bases políticas deste regime, contrapondo a sua visão à de Salazar:

*“Destaca-se, pela especial autoridade do seu autor, uma passagem do discurso que o sr. Presidente do Conselho proferiu em 20 de Outubro de 1949: «A nossa Constituição admitiu para o Estado a base corporativa, e este corporativismo era, e deve ser, no conceito das pessoas responsáveis, um corporativismo de associação e não de Estado...». Nós diríamos, de preferência a «corporativismo de associação», um «corporativismo autónomo». Porque enquanto ele assenta em três pilares fundamentais – livre iniciativa da constituição dos organismos corporativos, livre inscrição, e autonomia na gestão de interesses – o «corporativismo autónomo» exige apenas este último requisito, onde se toca a questão essencial: não ser a organização corporativa comandada pelo Estado, ao contrário do que acontecerá numa forma de «Corporativismo dependente»”* (Cardoso 1950, 2).

A afirmação de uma autonomia para lá do exercício do poder de Estado não impediu o *corporativismo* de se assumir enquanto “um instrumento (institucional) de intervencionismo público” (Ágoas 2010, 39), fato, segundo o sociólogo Frederico Ágoas, assinalado pelo “movimento de vários ex-jucistas no sentido de ocuparem cargos de responsabilidade em vários organismos técnicos do aparelho do Estado” (*idem*, 51). Os resultados da *segunda arrancada do corporativismo* serão visíveis na reforma jurídica do contrato individual de trabalho (1966), classificada pelo historiador Manuel Lucena como “uma evolução relacionada com o

---

<sup>96</sup> Se bem que, como salienta João Martins Pereira (sob pseudónimo de Álvaro Neto), ambos os textos justifiquem a intervenção pública sobre os agitadores e a intromissão direta do Estado sobre a organização sindical (Neto 1969, 28, 29).

crescimento capitalista, caracterizada por uma intervenção cada vez mais firme do Estado e pela ultrapassagem do velho individualismo patronal. De forma alguma se ataca o capitalismo. Mas põe-se em causa a sua forma” (Lucena 1976, 151). Assinada por Gonçalves Proença, ex-diretor do Instituto de Formação Social e Corporativa (1957-1960) e responsável pela pasta das Corporações e da Previdência Social<sup>97</sup>, a nova lei vem proclamar quatro medidas que merecem um especial enfoque<sup>98</sup>. Em primeiro lugar, regulariza a situação dos trabalhadores eventuais e de jorna que, ao fim de seis meses, passam a poder adquirir a condição de trabalhador permanente. Em segundo, introduz a possibilidade do salário variável, composto por um montante fixo a ser aumentado por prémios e/ou gratificações. Num terceiro ponto, vem reconhecer o direito da parte das mulheres a uma remuneração equivalente à dos homens. E, por fim, consagra a organização empresarial de corpos de colaboração destinados a apreciar as questões diretamente relacionadas com os interesses dos trabalhadores, nomeadamente a “«comparticipação destes na gestão de obras sociais e nos resultados de empreendimento»” (Lucena 1976, 136). Entre os meios de realização de tal princípio, definidos no Artigo 18, surge a concessão de benefícios fiscais (ou outros) às empresas que o pratiquem e até mesmo a determinação de situações em que a colaboração e participação passam a ser obrigatórias. O novo regime laboral confere igualmente ao governo poderes para estabelecer sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros das empresas de maior dimensão ou nos daquelas em que estejam investidos capitais públicos (*idem*, 150).

Ao pretender “acabar com a arbitrariedade individual dos patrões, transformando-os de senhores absolutos em monarcas constitucionais” (*idem*, 137), a lei do contrato de trabalho reflete algumas das propostas de reforma da empresa e do trabalho apresentadas nos fóruns analisados. Estas,

---

<sup>97</sup> Entre os membros do seu gabinete, podemos mencionar as figuras de Basílio Horta e Nogueira de Brito, futuros quadros do Centro Democrático e Social (Barreto 1990, 58).

<sup>98</sup> A par da revisão da justa causa do despedimento (eliminando o caso da doença contagiosa como argumento do mesmo); do estabelecimento de um regime de indemnização nos casos de despedimento sem justa causa (sujeito a uma coima superior caso se tratem de representantes dos trabalhadores) ou do direito a férias não condicionado pelo «bom efetivo serviço» (se bem que só ao fim de cinco anos fosse possível aceder ao período de férias).

segundo a expressão assinada por João de Almeida Policarpo no número inaugural da RGECE, obedecem a um regime de *subordinação colaborativa*:

“A tentativa moderna para valorizar o elemento colaboração não representa mais do que a «acentuação» dum dos «momentos» essenciais do contrato de trabalho e não tem o propósito de desfigurar a sua estrutura basilar (tradicional) assente na ideia de «subordinação». E, justamente, porque se pensou que esta «subordinação» não esgotava toda a realidade jurídica. Como exigir, na verdade, ao trabalhador aquele esforço suplementar de *empenho e interesse*, pressupostos na prestação, sem se entender que, para além da simples subordinação (que implicaria, tão só, uma *execução material e mecânica* de ordens e instruções), não haveria «alguma coisa mais» que explicasse e justificasse tal exigência? [...] Subordinação sim, mas «subordinação colaborativa», na feliz expressão de Barassi, que exprime não só as exigências práticas que estão na base da natural «supremacia» do dador de trabalho, como caracteriza o carácter instrumental do contrato de trabalho e a obrigação que dele deriva” (Policarpo 1962, 75).

O fato de o corporativismo depender de um impulso estatal traduz, porém, uma contradição, uma vez que na sua génese a corporação dispensaria tal apoio em nome de um certo grau de autonomia. O que se constata, efetivamente, é uma crescente intervenção do Estado ao nível da economia, refutando assim o mito da colaboração natural entre as classes<sup>99</sup>. Este será, aliás, uma das causas da sua ruína: querer o que não tem força para fazer<sup>100</sup>.

A verdade é que todos os esforços desenvolvidos com vista à modernização do país não se revelaram capazes de alterar as formas de organização económica vigentes. Se considerarmos, a título de exemplo, a indústria do calçado, constatamos que das 1847 unidades existentes em

---

<sup>99</sup> Existem dois fenómenos associados a este volte face. Em primeiro lugar, a publicação da Encíclica Papal *Pacem in Terris*, por João XXIII em 1963. Neste, não só se colocavam os direitos e os deveres num plano equivalente, libertando-se “o pensamento católico do servilismo ante o Poder e do preconceito conservador” (Nunes 1963, 569), como se defendia uma dupla-ação de poderes públicos: “a primeira de harmonização e proteção, a segunda de promoção» (§ 65)” (*idem*, 570). Em segundo lugar, a receção do keynesianismo nalguns círculos intelectuais e académicos, em particular entre os economistas (Bastien 2012).

<sup>100</sup> O III Plano de Fomento, segundo Álvaro Neto (pseudónimo de João Martins Pereira), constitui um documento meramente indicativo e orientador da economia, convidando as empresas a aderir ou não ao programa. Ora, num país “em que são extremamente baixas a capacidade empresarial dos nossos industriais e o número e importância das iniciativas por eles próprios conduzidas, afigura-se fundamental que seja o Estado, tal como acontece lá fora, mesmo nos países de economia dita «de mercado», a intervir diretamente no lançamento de novas atividades” (Neto 1969, 113).

1964, cerca de 1362 tinham de 1 a 10 trabalhadores, sendo que 248 tinham de 21 a 100 e apenas 11 mais de 100 (COPRAI 1968). Numa grande parte da paisagem industrial portuguesa, feita de pequenas oficinas, a produção obedece ainda a técnicas rudimentares, como a extensão do dia de trabalho ou a reduzida carga salarial. O seu modelo de gestão, segundo o desabafo autorreflexivo do industrial Manuel Ramada, passa pelo “«deixa-correr»” e por demais “defeitos próprios do nosso sangue latino, individualismo, falta de preparação técnica” (Ramada 1971, 1124).

O argumento de uma essência latina pouca virada para o empreendimento parece, todavia, esconder razões outras que o sangue ou a nação, como o protecionismo, o condicionamento industrial e a repressão dos antagonismos que poderiam forçar os termos da relação entre capital e trabalho. O seguinte editorial da *Indústria Portuguesa*, publicado em inícios de 1973, descreve os resultados obtidos:

“Se passarmos, porém, os olhos pela breve história da nossa industrialização, verificaremos que não nos têm faltado planos de fomento, estratégias de desenvolvimento, políticas industriais, nem tão pouco tem sido escassa a imaginação para pôr de pé instrumentos de ação destinados a garantir-lhes o êxito. Mas nunca assistimos ao progredir harmonioso dos sectores industriais em linha para a conquista das posições económicas. É que, nunca houve o conhecimento das potencialidades dos sectores e segmentos industriais, nem se montou o «Estado-Maior» que comandasse e promovesse a manobra” (IP 1973, 15).

A reivindicação deste «Estado-Maior» por parte deste escol patronal, representado pelas associações industriais, não deixa de concentrar o ónus da culpa no elo mais fraco da classe industrial, desviando as atenções do poder dos monopólios. O protocolo assinado com a PIDE-DGS em 1962<sup>101</sup> indicia, de certa forma, a falibilidade da cultura familiar de empresa tão predicada por estes grandes grupos. A “progressiva apropriação do *espaço* e do *tempo* do trabalhador” (Lima 1982, 1329), com recurso à política salarial ou à obra social, deverá ser analisada com cautela, sem se pressupor qualquer projeto cumprido. A começar pelo fato de este se limitar a uma parte dos trabalhadores e não ao seu universo.

---

<sup>101</sup> Para uma lista das empresas que assinaram este protocolo ver Rosas, *et.al*, 2010, 213.

À semelhança de todas as grandes famílias da época, a CUF tinha o seu rol de bastardos, um largo grupo composto por trabalhadores sazonais oriundos de fora, passíveis de uma mobilidade apenas horizontal e responsáveis pelas funções mais sujas e repetitivas, como coser e carregar sacos de adubo (Almeida 1993, 147). Ademais, mesmo entre os dignos da categoria de *operário*, é possível identificar condições díspares, por exemplo entre os metalúrgicos, mais beneficiados, e os corticeiros, sem privilégios e sujeitos a um regime de trabalho intensivo e mal remunerado. Tais condições irão criar um terreno de crescente conflituosidade social. De início, esta organizava-se de forma *escondida*, muitas vezes contra as novas políticas de produtividade. A atribuição de prémios, na análise do sociólogo Marinús Pires de Lima, foi uma das medidas anuladas pelo “acordo tácito entre os operários no sentido de limitarem o rendimento a um valor comum” (Lima 1982, 1341). O *jogo* de que nos falava Burawoy vê-se assim submetido a um processo de subversão sem que as suas regras sejam quebradas. Apenas o seu espírito é relegado para um segundo plano, prova viva da existência de uma *contracultura de empresa* que, ao contrário das previsões «humanistas», não será nem integrada, nem institucionalizada. A repressão exercida pela PIDE era igualmente objeto de uma ação anónima, não reivindicada. No dia-a-dia de quem vivia e trabalhava no Barreiro, segundo as memórias recolhidas por Vanessa de Almeida, não era de todo estranho o encontro, pela manhã, de legionários<sup>102</sup> e delatores estendidos nas valetas ou o testemunho de «acidentes de trabalho» em que os mesmos eram atingidos por tijolos (Almeida 2010, 219).

A relativa influência do Partido Comunista Português (PCP) entre o operariado *cufista*, já sentida desde as greves de 43, conduzirá ao aproveitamento político de todos espaços de diálogo e participação criados pela empresa. A instituição da Comissão Interna da Empresa (CIE)<sup>103</sup> em 1963 representará, conforme o relato do dirigente comunista Domingos

---

<sup>102</sup> As greves de 1943 contaram com a elevada participação dos operários barreirenses. Na proa da sua repressão surge Botelho Moniz, ex-quadro da CUF, com provas dadas na guerra civil de Espanha, altura em que liderou os *Viriatos*, grupo paramilitar português fiel às forças franquistas. Enquanto Delegado Especial do Ministério de Guerra para a Mobilização Industrial, Moniz será responsável pela contratação de ex-legionários, de forma e evitar que acontecimentos semelhantes se pudessem repetir (Almeida 2010).

<sup>103</sup> Iniciativa que mereceu a seguinte remarca de Salazar, dirigindo-se a Jorge de Mello: «O senhor foi um bocadinho imprudente!» (*apud* Sobral, Sá, Leite 2008, 129).



Abrantes, a utilização de uma “estrutura, digamos, de conciliação de classes, para a denúncia do capitalismo popular que aparece nessa altura” (*apud* Almeida 2010, 222)<sup>104</sup>. A mesma linha de atuação estratégica será mais tarde seguida pela Intersindical, mercê de uma lei sindical mais flexível.

A entrada em cena do novo Presidente do Conselho Marcelo Caetano (1968) é inicialmente percebida como um marco político, a partir do qual um novo Estado seria levantado. O novo regulamento sindical, aprovado no ano seguinte, contribuiria para este ânimo, segundo o jornalista e ensaísta João Martins Pereira, “não propriamente pelas inovações que trouxe, mas sobretudo pela sensação que deu de que se podia enfim manifestar sem receios de maior um certo número de reivindicações «razoáveis» e apresentá-las como «expressão coletiva» através de votações «normais» em reuniões dos interessados” (Pereira 1971, 110). Ao deixarem de ter de ser homologadas pelo ministro das Corporações, apenas se exigindo a inspeção de precisas condições gerais de elegibilidade<sup>105</sup>, as direções sindicais adquirem alguma margem de manobra, nomeadamente ao nível da negociação coletiva, igualmente reestruturada. A imposição de salários e condições de trabalho dá lugar à negociação obrigatória, preconizando assim a colaboração compulsiva e regulada entre parceiros sociais. Até então a total e irrevogável eliminação do conflito havia-se pautado, como afirma Manuel Lucena, pelo congelamento da questão social. Agora, perante as vitórias das listas de oposição nas eleições sindicais ou a eclosão de greves como a da Carris<sup>106</sup> (1968), “tem de ver se dinamicamente a integra. E, para integrar, há que convencer. Já não chega conter e consolar...” (Lucena 1976, 69).

---

<sup>104</sup> É igualmente neste contexto que o Serviço de Organização e o Serviço da Prospeção de Mercados são delegados numa empresa do grupo, a Norma (Lima 1982, 1328). Esta empresa atuará, futuramente, não só ao nível da CUF, mas também como consultora ao serviço da indústria e serviços (banca, seguros, serviços públicos), nos campos da organização psicossociológica, planeamento, controlo, programação, sistemas de informação, marketing ou relações públicas (CUF 1974, 25).

<sup>105</sup> Tanto Lucena (1976) e Barreto (1980) insistem nas limitações deste regulamento. A eleição das direções sindicais continuaria a estar dependente de recurso por parte de qualquer associado ou do INTP, com poderes de impugnação com efeito suspensivo. Este recurso, no entanto, seria avaliado judicialmente pelo tribunal do trabalho.

<sup>106</sup> «Greve da mala», em que os trabalhadores se recusaram a cobrar bilhetes.

Atribuir a abertura do regime a um humanismo significa, porém, confundir boa vontade com necessidade. A lucidez então demonstrada não nasceu de um “simples fato de consciência ou de ciência sociológica importada à pressa”, mas sim da superação de práticas de governo ancestrais “quando a realidade dos fatos sociais a obriga a tal” (*Cadernos de Circunstância* 1975, 261)<sup>107</sup>. Dada a difícil arte do convencimento, tornava-se imperativo um sindicalismo de participação, propenso a esta forma civilizada de se lidar com a opinião contrária. À sua cabeça, de acordo com o historiador José Barreto, deveria estar uma “classe de sindicalistas «tecnocratas» (talvez um pouco à imagem da classe política do caetanismo), cuja adesão à doutrina e ao regime poderia ser maior ou menor, desde que não se traduzisse em ações políticas de hostilidade” (Barreto 1990, 63). O que nos leva a concluir, com Manuel Lucena, que o marcelismo “não visa essencialmente a questão das liberdades” (Lucena 1976, 72), corporizando a derradeira tentativa de um arranque modernizador.

A vontade política conducente a um *Estado social*, conforme evocado por Marcelo Caetano<sup>108</sup>, esbarrou, contudo, com a própria realidade, difícil de antecipar ou sequer de planejar. O cenário de um orçamento que apoiasse tal vontade, financiando os seus intentos, é impossibilitado pelo estado de guerra, o qual vem radicalizar a oposição estudantil e aumentar a emigração de jovens para o estrangeiro, juntos aos milhares que, nos últimos anos, haviam praticado essa “forma de contestação indiscutivelmente poderosa – a fuga” (Pereira 1971, 133, 134). Entretanto, a economia mundial enfrentava o choque petrolífero, sentido na pressão inflacionista e na consequente restrição de crédito.

A debilidade do pequeno negócio face a um mercado de consumo igualmente fraco e à adesão de Portugal à EFTA enfrenta agora crescentes dificuldades na procura de financiamento. Com efeito, como sublinha Fernando Medeiros nos *Cadernos de Circunstância*, “a contrapartida da conquista de mercados europeus para os produtos das grandes firmas

---

<sup>107</sup> Artigo originalmente publicado em 1970.

<sup>108</sup> A seguinte declaração, citada por José Barreto, é indicativa de tal vontade: “«O Estado dos nossos dias tem de constituir um Estado Social, em cuja estrutura encontram o seu lugar as organizações de trabalhadores e empresários»” (Barreto 1990, 61).

nacionais está na entrada maciça de produtos desses mesmos países que impedem a venda, graças a uma concorrência acerba, de produtos portugueses homólogos”. O que, em termos sociológicos, “provoca o aumento do proletariado e lumpen-proletariado, quer com elementos provenientes do pequeno patronato arruinado<sup>109</sup>, quer por meio do êxodo rural” (Medeiros 1975, 12)<sup>110</sup>. Algo que torna ainda mais óbvia a diferença entre trabalhadores, cada vez mais, e patrões, cada vez menos e com mais capital – societário, anónimo e produtivo (Santos 1977)<sup>111</sup>.

O Estado Novo revela-se incapaz de gerar uma classe média, à imagem da Europa e dos Estados Unidos<sup>112</sup>. Prova dessa incapacidade, diversas categorias de profissionais liberais e de quadros administrativos – entre publicitários, farmacêuticos, engenheiros, médicos e bancários – aproveitam o espaço concedido pelo marcelismo, reunindo-se em assembleias e elaborando cadernos reivindicativos (Patriarca 2004, 195-200). A ocupação bancária é, neste sentido, paradigmática, exemplificando a inexistência das condições materiais e simbólicas necessárias à afirmação do seu *colarinho-branco*: baixos índices remuneratórios, reduzida diferença salarial entre pessoal técnico e não especializado (Gonçalves 1991, 145), mas também a relativa concentração de trabalhadores, propulsora de uma maior dinâmica associativa (Noronha 2010)<sup>113</sup>. A conquista de direções sindicais por parte de listas de oposição (futuramente organizadas na

---

<sup>109</sup> A redução do número de patrões, no período entre 1960 e 1970, é da ordem dos 62%, mesmo com os elevados níveis de emigração então verificados.

<sup>110</sup> O artigo, originalmente, foi publicado em 1967.

<sup>111</sup> O fenómeno prende-se, igualmente, com o crescente investimento externo em Portugal, normalmente em coligação com grupos autóctones, beneficiando dos baixos custos de mão-de-obra; das isenções fiscais; da existência de uma estrutura industrial intermédia de apoio às grandes empresas; do acesso a crédito bancário; do regime favorável à transferência de capitais; do acesso ao mercado da EFTA; e da ausência de um controlo político eficaz (Santos 1977, 73).

<sup>112</sup> Em 1970, a força de trabalho em Portugal apresentava a seguinte composição: 29,8% no sector primário, 36,7% no secundário e 33,5% no terciário (Martins 1998, 113). Uma realidade que, segundo Sedas Nunes, fazia parte de um conjunto de *obstáculos socioculturais ao desenvolvimento*: uma sociedade rural sem meio-termo (ou com propriedades extensas ou demasiado pequenas, ambas sem grande produtividade); uma reduzida escolarização; a estratificação social e económica; a inexistência de um escol de gestores e de uma elite económica pouco interessada no investimento produtivo; ou um Estado impotente face a setores privilegiados e uma administração pública pouco modernizada (Nunes 1963b).

<sup>113</sup> “Estando concentradas na Baixa de Lisboa a maioria das sedes das instituições bancárias e respectivos serviços centrais, era relativamente fácil aos trabalhadores bancários (nomeadamente para esta facção concentrada geograficamente) reunirem-se para debater as suas condições laborais” (Noronha 2010, 247).

Intersindical), aliada à conjuntura de agitação social, eclode com “os limites da tolerância do sistema” (Lucena 1976, 71), o qual recua nos seus planos primaveris. Em 1970, a possibilidade de suspensão dos dirigentes sindicais por parte do tribunal, já prevista, é colocada em termos tais que se torna impossível de refutar a solicitação do INTP. Ao nível da negociação coletiva, esta autoridade passa a emitir parecer sobre um acordo, mesmo que o litígio se resolva por intermediação de uma terceira parte, nomeada pelo ministro das corporações. Uma maneira de acautelar a seleção de mediadores entre “juristas mais ou menos ligados ao Ministério das Corporações, frequentemente jovens e entre os quais se observam por vezes tendências demasiado modernistas para o gosto vigente” (*idem*, 113, 114). Ao reforço da lei, corresponderá a mão-de-ferro do regime, em particular sobre os dirigentes da Intersindical. A linha de rumo traçada pelo marcelismo, objeto de uma inflexão repressiva, afasta-se do caminho conducente à democracia liberal e, com ela, de uma grande parte dos seus apoiantes, cada vez mais do lado da oposição.

Em paralelo à ação da Intersindical, surgem “movimentos que privilegiam a luta nos locais de trabalho e sublinham o seu próprio carácter anticapitalista através da infração das regras do jogo” (Lima, Ferreira, Santos 1976, 24). Envolvendo cerca de 17 000 a 30 000 trabalhadores e organizado em comissões (algumas vezes à margem das comissões sindicais nas empresas, outras em colaboração), os protestos verificados no período entre 1973 e Abril de 1974 foram realizados em torno de reivindicações de natureza salarial, embora contemplassem outras questões – exigência do 13.º mês, a redução do horário semanal, férias de 30 dias e a proibição dos despedimentos sem justa causa. Além do recurso à greve, as comissões de trabalhadores apelam à redução dos ritmos de produção, a manifestações (como no caso dos bancários e dos empregados dos seguros), a concentrações junto à fábrica, à apresentação de cadernos reivindicativos e abaixo-assinados e à recusa de prestação de horas extraordinárias.

A comparação, por razões óbvias, com a experiência do *Fordismo* nos EUA é ilustrativa da cisão realizada pelo Estado Novo. A sua elevação a conceito – no seio do qual se englobam as mais diversas esferas sociais – tende a secundarizar o seu cariz processual, simbolizado na figura de Henry

Ford. Se, contudo, optarmos por considerar o percurso traçado pelo magnata industrial, podemos dividir a evolução do *Fordismo* em duas fases distintas: a *regulacionista*, relativa à consolidação de uma relação de cidadania política, económica e social; e o *pré-sindical*, anterior a esta, ao longo das décadas de 20 e 30 (Gambino 2003). Durante este período, a Ford desenvolveu uma política antissindical, respondendo com grupos de segurança armados a qualquer tentativa de organização ou protesto contra as condições laborais e salariais, inferiores às praticadas na grande parte da indústria automóvel. O local do trabalho era fortemente disciplinado, prevenindo-se a comunicação entre os trabalhadores através da colocação estratégica de imigrantes ao lado de autóctones e da contratação de «espões» disfarçados de operários. A greve da Primavera de 1941, durante a qual “confrontados com os ataques dos seguranças armados da empresa, o piquete de grevistas, ao invés de recuar, aumentou em números e correu com eles” (*idem*, 95), constituirá um acontecimento histórico. A procura por uma estabilidade política, face à situação de guerra internacional, incluirá nos seus planos o reconhecimento do poder dos *United Automobile Workers* e a assinatura do primeiro contrato coletivo de trabalho entre o sindicato e o consórcio formado pela Ford, General Motors e Chrysler.

Apesar dos níveis altamente díspares de evolução estrutural, a coincidência de eventos grevistas nos EUA e em Portugal, concentrados no ano de 1941, merece alguma reflexão. Nas respostas à convulsão social originada em grandes centros fabris, a natureza do regime político parece, de fato, falar mais alto. No entanto, a relevância deste elemento na análise do caso português quando comparado com os EUA não deve descurar outros fatores. Em primeiro lugar – e recordando que a prática discursiva é parte do dispositivo e não o dispositivo, encontrando-se em constante inter-relação com outro tipo de práticas – a difícil concretização dos novos conceitos e categorias, fruto das dificuldades do terreno económico. Em segundo, a inconsequência orçamental, direcionada para a manutenção do aparelho militar e, deste modo, impeditiva de uma maior intervenção na economia. Em terceiro lugar, a relação entre a crise inflacionista e a ação dos grupos monopolistas protegidos pelo regime – em particular, segundo Ricardo Noronha, a possibilidade “que as empresas tinham de aumentar os

preços dos seus produtos em função dos acréscimos de custos, mantendo ou aumentando as suas margens de lucro à custa dos seus consumidores e provocando um efeito de contágio ao resto da economia” (Noronha 2010, 253). E, por fim, a incapacidade de enquadramento e integração do protesto social, cada vez mais fora da órbita do Estado Novo.

O fim das esperanças numa reabilitação «humana» da ditadura portuguesa não esteve, deste ponto de vista, cronologicamente distante do seu próprio desfecho.

## **II. Democracia, Empresa e Recursos Humanos**

### ***Introdução***

O fim do Estado Novo vem acalentar as esperanças de empresários e gestores numa abertura política, capaz de aproximar o país dos índices de desenvolvimento económico e social dos membros da CEE. Nesta segunda parte, procuraremos analisar os avanços registados na gestão dos RH durante as primeiras décadas da democracia, em especial as mudanças ao nível do discurso publicado nas revistas especializadas.

Esta evolução apresenta, na nossa opinião, três fases distintas. Um primeiro período, marcado pelo processo revolucionário, será caracterizado pelo recurso ao imaginário político e às categorias expressas pelo *movimento de Maio*, com vista a legitimar a posição do gestor na empresa. Num segundo momento, após a normalização política, a gestão dos RH será obrigada a enfrentar os efeitos de várias décadas de atraso. O seu esforço contemplará por um lado, a institucionalização das relações com os sindicatos e, por outro, a divulgação pedagógica dos novos conceitos de gestão junto das empresas e do Estado. Por fim, já após a adesão de Portugal à CEE e num contexto de introdução de medidas de flexibilização económica (nomeadamente ao nível dos contratos de trabalho), será evidente um discurso mais ambicioso, defensor do cariz inequívoco da gestão de RH e, mais importante, da sua tendência de alargamento a todos os quadrantes da empresa: a começar pelo próprio trabalhador.

No final, em jeito de conclusão, os objetivos proclamados serão analisados à luz dos resultados alcançados pelas empresas ao nível da integração prática dos novos conceitos de gestão e da resposta às expectativas dos trabalhadores numa mobilidade laboral ascendente.

### ***O movimento do Maio e o controlo operário***

Em Abril de 1974, o número 554 da revista *Indústria Portuguesa* abre com o editorial *Corresponder à Esperança*. Assinado pela direção da AIP, a peça declara o “completo e incondicional apoio à Junta de Salvação Nacional e ao Governo Provisório”, cujos princípios de ação “se ajustam ao que tem sido sempre propugnado por esta Coletividade”. Além de se apresentar disposta a perpetuar as suas funções representativas junto dos novos corpos democráticos, a associação compromete-se a fazer uso da sua rede de contactos (interna e externa) na construção da “obra gigantesca que se torna indispensável levar a cabo, no sentido de aproximar Portugal dos níveis económicos e sociais da maioria dos países europeus” (AIP 1974, 310). Apenas três meses depois, a recém-criada Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), resultado da coligação entre as associações industriais portuguesa e portuense, afirmará o seu ceticismo em relação à evolução dos acontecimentos.

O clima entre empresários, segundo a CIP, era o de uma constante pressão psicológica e política, inclusivamente exercida pelos meios de comunicação social e pelo próprio governo. A preocupação central decorre, contudo, das ocupações de propriedade pública e privada, as quais “geram um forte sentimento de insegurança que paralisa os empresários, mesmo os mais conscientes”, e da “desproporcionalidade entre as exigências dos trabalhadores e as reais possibilidades das empresas” (CIP 1974, 625). A incerteza quanto ao futuro das empresas era particularmente premente no sector da construção civil, afetado pelo desinteresse da compra de imóveis, relacionados, por sua vez, com o “medo de se ser acusado de especulador, a perspetiva do «controlo» das rendas de casa e da confiscação da propriedade privada, ou a esperança no aparecimento de casas mais baratas” (*idem*, 625).

A questão da habitação constitui, com efeito, uma das primeiras manifestações da incompatibilidade e desproporcionalidade de interesses a que a CIP fazia menção. Logo nos primeiros dias de Maio de 1974, milhares de pessoas, a grande parte delas habitantes de bairros de barracas das periferias de Lisboa e do Porto, iniciaram um movimento de ocupação



de casas: numa primeira fase, segundo o sociólogo Vítor Matias Ferreira, de imóveis “resultantes de empreendimentos imobiliários de carácter oficial (camarário ou não)” (Ferreira 1975, 18)<sup>114</sup> e, meses mais tardes, de edifícios com demolição programada, cuja “expectativa em torno de um recente decreto-lei (que só admite as demolições de edifícios em casos-limite e depois de oficialmente aprovadas) deverá ter criado nos ocupantes a esperança de obtenção de uma casa «decente»” (*idem*, 20)<sup>115</sup>. É, justamente, a associação entre esperança e necessidade que conduzirá à crescente interligação entre as diversas questões sociais numa dinâmica social mais ampla, o *movimento de Maio* (Lima, Ferreira, Santos 1976, 42).

A nível das relações coletivas de trabalho, o período entre Abril de 1974 e Janeiro/Março de 1975 é marcado pelo fim do bloqueamento das lutas, anteriormente imposto pelo Estado Novo, e pelo agravamento da crise económica mundial. A conjuntura de protesto, já verificada antes do 25 de Abril, conduz a uma explosão reivindicativa, concretizada pela greve. As principais exigências, com base nos dados compilados<sup>116</sup> por Marinús Pires de Lima, Vítor Matias Ferreira e Maria Lima dos Santos, prendem-se com a defesa da instituição de um salário mínimo (45,9%), do saneamento de dirigentes industriais (43,3%), de aumentos salariais (42%), do direito a férias (35%), de um horário máximo semanal (31%) e do subsídio de alimentação (17%). Com as medidas de cariz quantitativo, dada a premência do “imediato e o presente em detrimento de cálculos futuros” (Noronha 2011, 161), articula-se a reivindicação de políticas igualitárias, geralmente relativas às condições remunerativas – a abolição do prémio, a redução do leque salarial entre trabalhadores, a revisão das categorias profissionais –, colocando assim em causa “*um certo número de elementos característicos do processo de produção capitalista*” (Lima, Ferreira, Santos 1976, 49).

---

<sup>114</sup> Imediatamente sancionado pela Junta de Salvação Nacional que, contudo, não o deixou de retificar.

<sup>115</sup> Será neste contexto de apropriação direta de bens de consumo coletivo, à margem de uma regulação institucional, que são iniciadas as operações SAAL (serviço de apoio ambulatorio local), um programa que consistiu na construção e renovação de bairros pelas próprias populações, coordenados por corpos técnicos especializados contratados pelos municípios (Ferreira 1975).

<sup>116</sup> Referentes aos conflitos de 158 empresas noticiados na imprensa diária.

Nas unidades produtivas de maior dimensão (químicas e petróleo; metalúrgicas e metalomecânicas; material elétrico e transporte), o nível de combatividade atingido permitiu que o caderno de medidas ultrapassasse a base quantitativa, incluindo referências à «segurança e higiene» (10,2%) e «ritmos e normas» (7,7%). O estudo refere ainda a existência de reivindicações “de natureza «reformista»” (*idem*, 46), como a divisão dos lucros pelos trabalhadores, em particular nas indústrias químicas, do petróleo e do comércio, e a participação dos mesmos na gestão das empresas (mais nos serviços do que nas indústrias)<sup>117</sup>.

Numa grande parte dos casos estudados, os aspetos relativos à gestão surgirão inseparáveis do fenómeno do saneamento. Se bem que as suas causas sejam diversas (suspeitas de ligação entre dirigentes e PIDE/DGS; circulação de pessoas entre altas esferas públicas e cargos administrativos nas empresas; ajustes de contas pessoais), quase metade dos processos de saneamento (32 em 68) indiciam o *controlo operário* sobre a empresa (*idem*, 51), tendência que se intensificará a partir de Janeiro/Março de 1975. De fato, o derrubar das fronteiras que delimitavam o papel de cada categoria na empresa ocorreu desde inícios do *movimento de Maio*, em particular através da ocupação dos locais de trabalho durante as greves (com recurso, inclusive, ao sequestro da direção).

A manifestação dos trabalhadores da Lisnave contra a lei da greve<sup>118</sup>, em Setembro de 1974, acabou por traduzir mais do que um protesto dos operários de uma empresa contra uma iniciativa legislativa em particular. Ilegalizada pelo governo e alvo de críticas por parte do PCP e da Intersindical, a greve constituiu expressão de uma dinâmica mais alargada, encabeçada por comissões de trabalhadores de empresas como a LISNAVE, a TAP, a Messa, a Timex ou os CTT, cujo poder contestatário visava a espinha dorsal do próprio sistema, transitando da “mera luta reivindicativa à questão do poder” (*idem*, 42). As conjunturas, quer de crise económica,

---

<sup>117</sup> Relacionadas com o controlo sobre a gestão, os autores mencionam ainda a reivindicação da abolição de testes e concursos; a suspensão de castigos; a eleição dos chefes por parte dos trabalhadores; ou reestruturação interna da empresa (Lima, Ferreira, Santos 1976,54).

<sup>118</sup> Devido ao seu cariz limitado, não contemplando, por exemplo, “greves por solidariedade ou por motivos políticos e permitindo à parte patronal o recurso ao lock-out em caso de prolongamento da paralisação dos trabalhos” (Noronha 2011, 243).

agravada pelo aumento do desemprego, quer de instabilidade política, visíveis na frustrada mobilização da direita a 28 de Setembro de 1974 (a «maioria silenciosa»)<sup>119</sup> ou na aproximação entre autoridades (como o COPCON) e os movimentos sociais, contribuirão para um alargamento do campo de oportunidades políticas favoráveis a um «poder operário» (Palacios 2003).

Perdida a vantagem repressiva, indutora de um congelamento salarial de facto, os empresários vêem-se confrontados com dificuldades estruturais, situação que impede a introdução de novos métodos de produção e de organização; e conjunturais, geradas pelo aumento do preço das matérias-primas nos mercados mundiais e pelo fim da economia de guerra. A análise realizada pelo jornal *Tempo Económico* (TE), editado durante 1974 e 1975, consegue resumir a posição estática em que a grande parte das empresas permaneceu. Crítico da “relativa ingenuidade de reivindicações dos trabalhadores, consequências do espontaneísmo da sua ação, da deficiente organização do sistema sindical e do aproveitamento oportunista das suas ambições materiais por parte de movimentos políticos”, o jornal alude a “total impreparação dos órgãos de direção empresarial no que se refere às formas de tratamento destas questões”. Esta é sinal da “inexistência de órgãos internos à empresa através dos quais se possa resolver este tipo de conflito que é comum a todos os sistemas industriais capitalistas”. Face ao novo processo que se iniciava, “a única resistência possível será uma adaptação às novas condições. Se essa adaptação não existir ou se não for suficientemente rápida, o choque de forças contraditórias provocará imediatamente uma situação de conflito aberto que anuncia o desaparecimento ou o enfraquecimento ” (TE 1974, 9).

Tais prognósticos acabaram por se tornar realidade, visível na fuga de capitais e dirigentes industriais para o estrangeiro, na descapitalização dos meios de produção e na oposição às reivindicações das comissões

---

<sup>119</sup> Organizada por forças afetas ao Marechal Spínola, a manifestação da «maioria silenciosa» visava a afirmação do poder da presidência da República e dos seus intentos normalizadores. Acusada de constituir parte de um plano golpista, o acesso à capital será impedido pela esquerda e extrema-esquerda. Na sequência dos acontecimentos, Spínola demitir-se-á.

(Ferreira 1997, 286). Para muitos trabalhadores, como nos relata o sociólogo José Maria Carvalho Ferreira, a manutenção dos empregos obrigou à ocupação e autogestão das empresas por parte de comissões de trabalhadores (CT), passando a ser responsáveis pelos “mecanismos relacionados com a organização do trabalho [...], eliminando logicamente a função patronal e as relações sociais de produção subjacentes” (*idem*, 290). Noutros casos, a prática do «controlo operário» partiu da oposição aos despedimentos e a suspeitas de atos de «sabotagem económica» por parte das administrações (Noronha 2011, 420). Os problemas decorrentes da compra de matéria-prima e da distribuição dos produtos num mercado que continuava a obedecer aos preceitos essenciais de uma economia capitalista<sup>120</sup>, e a consequente necessidade de coordenação dos esforços de luta, conduzirá, mais tarde, à formação da Interempresas, uma federação de CT que se assumia como “a expressão organizativa do movimento operário extrassindical” (*idem*, 344)<sup>121</sup>.

Conscientes do terreno movediço em que a atividade empresarial se movia, os representantes de alguns dos principais grupos económicos, entre os quais António Champalimaud, António Carlos Champalimaud, José Manuel de Mello ou Manuel Ricardo Espírito Santo, reúnem-se, ainda em 1974, no *Movimento Dinamizador Empresa e Sociedade* (MDE/S). O seu programa, o qual incluía a apresentação de projetos e respetivos montantes

---

<sup>120</sup> Ao ponto de obrigar um grande número de operários “a trabalhar muito mais do que antes, inclusive trabalhando sábados e domingos” (Ferreira 1997, 292).

<sup>121</sup> Fora da órbita do PCP e da Inter-sindical e com ligações a grupos de extrema-esquerda, a Inter-empresas contribuirá para uma radicalização de oposições, ilustrada pela manifestação contra os despedimentos e contra a presença de tropas da NATO em Portugal: “Em 7 de Fevereiro de 1975, data marcada para a chegada das forças da NATO em Lisboa, o Governo proibiu todas as manifestações, explicando que a visita era puramente de rotina e tinha sido organizada um ano antes. A Inter-Empresas não ficou convencida [...] «Não podemos separar despedimentos e imperialismo. A questão dos despedimentos não é uma questão de má gestão. É o resultado directo dum sistema – o sistema capitalista – apoiado pelo imperialismo. Não podemos permitir que a NATO, tropa de choque do imperialismo, desembarque tranquilamente no nosso solo» [...]. No exterior do Ministério do Trabalho (abandonado pelo seu responsável, do PCP), um trabalhador da Efaced-Inel leu um manifesto. Chamava à Intersindical organização para a colaboração de classes e dizia: «A tarefa da classe operária não é negociar com a classe dirigente, mas destruí-la». Aplausos dos presentes. Esse trabalhador fez então uma descrição minuciosa do que estava a acontecer: «As reivindicações nas fábricas estão a aumentar e os trabalhadores estão a começar a relegar as suas organizações sindicais para um segundo plano. As comissões de trabalhadores criaram-se como meio escolhido pelos trabalhadores para avançarem na sua luta de classe. Organizações reformistas e revisionistas estão a tentar apoderar-se dos sindicatos e enfraquecer as comissões»” (Mailer 1978, 93, 94).

de investimento, apostava no poder económico dos seus constituintes, capaz de concretizar a curto-prazo um conjunto de propostas factíveis e de, assim, “modificar a «imagem» do «capitalismo» português”<sup>122</sup>. O movimento enfatiza, contudo, a inserção do projeto num modelo de “*exercício controlado da liberdade de iniciativa complementado por ações governamentais*” (MDE/S 1974, 11), ou seja, reconhecendo o papel interventivo do Estado na economia e sociedade. Elegendo como prioridade o combate à inflação e ao desemprego, o MDE/S defenderá o fomento da agricultura, construção civil, têxtil, vestuário, calçado, metalurgias e metalomecânicas. O cumprimento dessas metas dependeria da adaptação das pequenas e médias empresas (PME) às novas condições económicas, através da sua viabilização (controle de custos, alterações de dimensão e apoio à gestão via sociedades de *management*) e da sua inserção em esquemas de subcontratação; do fomento do sistema financeiro; e, finalmente, de uma política de obras públicas e de habitação social.

Subjacente a estas medidas, estaria uma nova mentalidade empresarial, construída a partir das ruínas dos antigos negócios de vão de escada:

“A Empresa tradicional está morta. Precisamos de uma Empresa Nova para uma Sociedade Nova. A Empresa tem de estar ao serviço do Homem – e não o Homem ao serviço da Empresa” (*idem*, 13).

Em alternativa ao paternalismo autoritário, o movimento advogava novas formas de organização interna, baseadas no princípio da humanização do trabalho:

“A empresa não pode ser um local de trabalho penoso. A capacidade inovadora da empresa deve servir para defender os homens [...]. O respeito pelos trabalhadores exige que estes tenham uma informação completa sobre a situação da empresa e os seus projetos.

---

<sup>122</sup> A grandeza do seu objetivo não podia depender da CIP, “sendo difícil imaginar como uma tão grande organização irá ter a possibilidade de promover conceitos progressivos nas relações industriais” (CCITGC 1977, 28). Nos documentos analisados pela comissão coordenadora das intercomissões dos trabalhadores do grupo CUF (CCITCG), refere-se, inclusivamente, a possibilidade de se promover um “conflito aparente entre a posição da EDS [Empresa e Desenvolvimento Social] e a posição de uma fração da CIP, de modo a reforçar a sua credibilidade” (CCITCG 1977, 30).

A participação de todos os trabalhadores na vida da empresa exige que a informação completa corresponda a uma crítica permanente, transformando as tensões numa condição de progresso. As pessoas participam nas empresas através do debate dos seus problemas profissionais e não só através da eleição de representantes [...]. As grandes empresas deverão procurar organizar-se em unidades produtivas que não ultrapassem uma dimensão compatível com as exigências do trabalho humano e criador, onde o espírito de grupo possa existir” (*idem*, 14).

Além da criação de uma equipa de investigação, a *Empresa e Desenvolvimento Social* (com o apoio de consultores da *Mckinsey*), o MDE/S propunha um modelo específico de organização empresarial. Este seria composto por um núcleo central responsável pela definição das suas metas e pela nomeação dos gestores dos núcleos sectoriais, constituídos, cada um, por grupos de trabalho autónomos coordenados entre si. A gestão seria complementada por um núcleo de apoio, onde as informações sobre a atividade dos núcleos e dos trabalhadores seriam reunidas (CCITGC<sup>123</sup> 1977, 155). A vantagem do modelo residia na promoção do trabalho de equipa e da “realização pessoal e profissional dos colaboradores da EMPRESA” (*idem*, 159).

Não obstante o reconhecimento das tensões como “elementos dinamizadores fundamentais de uma sociedade democrática” (*idem*, 13), o MDE/S não deixava de avisar para os perigos representados pelo “ambiente anormal de reivindicações”, próprias, não de uma economia como a portuguesa, mas de “países com um nível de desenvolvimento muito superior ao nosso” (*idem*, 25). Para Eugénio Rosa, economista próximo da Intersindical e do Ministério do Trabalho, as propostas do MDE/S representavam uma tentativa de reproduzir o poder dos monopólios sobre a economia nacional. Não só por destacarem uma grande parte dos investimentos público e privado para sectores dominados por grupos ligados ao movimento, mas por tentar estender tal domínio às PME (por via de empresas de comercialização e sociedades de gestão) e à própria poupança nacional, através do fomento da Bolsa de Valores, de fundos de investimento ou da atividade das seguradoras. Em suma, “um autêntico plano monopolista, orientado pelo critério do máximo lucro, que teria

---

<sup>123</sup> Comissão coordenadora das intercomissões dos trabalhadores do grupo CUF.

inevitavelmente como consequência, no caso de ser aceite e posto em execução, por um lado, um maior domínio da Economia Portuguesa por meia dúzia de monopólios e, por outro, a eliminação acelerada de muitos milhares de pequenas e médias empresas” (Rosa 1974, 151). A transição para o socialismo, meio e fim da resolução dos problemas da economia portuguesa, obrigava à execução de uma «nova política económica», cumprindo-se assim o programa delineado pelo Movimento das Forças Armadas (MFA). Ao nível das PME, a adoção destes princípios deveria ultrapassar o trabalho então realizado pela Comissão de Apoio à Pequena e Média Empresa (mais tarde renomeada Instituto de Apoio à Pequena e Média Empresa – IAPMEI), com pouca margem de manobra financeira, passando por uma mais forte e eficaz intervenção do Estado. Esta, contudo, deveria evitar o financiamento de empresas “mal dimensionadas, mal organizadas, mal geridas”, com prejuízo tanto para trabalhadores, como para consumidores. Associadas em cooperativas de produção, as PME poderiam transformar-se “depois de devidamente organizadas e modernizadas, em secções especializadas daquelas sociedades” (*idem*, 100, 101), dotadas “de um sistema de gestão moderno dirigido por pessoas minimamente qualificadas” (*idem*, 102).

O desenrolar da situação política, marcada pelo fracasso das tentativas de golpe a 28 de Setembro e a 11 de Março e, sequencialmente, pela fuga e prisão de elementos afetos ao MDE/S, irá confirmar a hegemonia do campo «antimonopolista», nomeadamente após a nacionalização de sectores estratégicos da economia portuguesa<sup>124</sup>. A impossibilidade de se separar a construção de uma sociedade socialista da «batalha de produção» nas terras e indústrias conduzirá os IV e V Governos Provisórios, dirigidos por Vasco Gonçalves, a proporem formas de institucionalização do controlo operário, nomeadamente nas unidades produtivas a serem nacionalizadas (Patriarca 1976, Noronha 2011). Em

---

<sup>124</sup> De acordo com um inquérito realizado pelo INII para o período de 74 e 75, das 77 empresas que responderam ao mesmo, 50% haviam-se deparado com a formação de comissões de trabalhadores entre Abril de 74 e Março de 75. A outra metade, durante Março e Novembro de 75. Algo que “espelha bem que a movimentação dos trabalhadores teve sempre clara e inequívoca ligação à movimentação verificável no macro social e no macropolítico, sendo as épocas de formação de mais C.T. identificáveis com épocas de predomínio político de forças de esquerda” (AAVV 1979, 8).

Agosto de 1975, o Conselho de Ministros aprova o projeto de decreto-lei sobre controlo de produção<sup>125</sup>, com o objetivo de “criar as condições para a *crescente participação organizada dos trabalhadores na batalha da economia, contra a sabotagem, pela melhoria quantitativa e qualitativa da produção*” (Patriarca 1976, 792). Reconhecendo o importante papel desempenhado pelas CT, a lei propõe-se a regular o exercício de tais competências. Além de sugerir uma nova composição das CT, passando a integrar no seu seio delegados sindicais (dada a maior afinidade entre Intersindical e o Governo Provisório de então) e, nos casos de inexistência de CT ou de processos de formação das mesmas, a sua substituição por comissões ou delegados sindicais, o projeto visa um enquadramento das suas responsabilidades. Estas devem ser ponderadas, em primeiro lugar, de acordo com a atividade da empresa, garantindo a não interferência “no exercício de funções de natureza administrativa cometidas aos órgãos competentes” e na “melhoria qualitativa e quantitativa da produção, designadamente nos campos de racionalização do sistema produtivo, formação e aperfeiçoamento profissional, simplificação administrativa e aumento de produtividade” (*idem*, 792). Em segundo, deverão ser conformes com as normas legais e os programas de governo, seja ao nível da unidade, do setor ou ainda do âmbito nacional, como a “de medidas de *austeridade* económica que o Governo adote, designadamente em matérias de poupança de recursos importados de energia e eliminação de formas de desperdício” (*idem*, 792).

O plano de institucionalização das práticas de controlo operário esteve longe de obter um consenso generalizado entre o «campo antimonopolista», originando tensões no seio do próprio IV Governo Provisório entre a visão mais estatista de Carlos Carvalhas, secretário de Estado do Trabalho, e a posição mais descentralizadora de João Martins Pereira, da Secretaria de Estado da Indústria e Tecnologia<sup>126</sup>. O registo de

---

<sup>125</sup> O documento foi aprovado pelo Conselho da Revolução, não tendo, no entanto, sido promulgado pelo Presidente da República (Patriarca 1976, 792).

<sup>126</sup> A 7 de Maio de 1975, Carvalhas apresenta um primeiro projeto de atribuição de competências e de um modelo de composição das comissões de controlo da produção. Este documento confrontar-se-á com a visão de João Martins Pereira. Começando por propor uma definição genérica do conceito de controlo de produção, Martins Pereira defende que só a sua prática conseguirá superar todos os conflitos e contradições que lhe são próprios: o



um dissenso entre as próprias autoridades é elucidativo do ambiente vivido nas empresas, em particular naquelas onde o número de trabalhadores e a perspectiva de nacionalização reforçam a posição das CT. A consolidação desta etapa do processo revolucionário, conforme se pode ler num documento publicado pela CT da Sociedade Central de Cervejas, implicava “a afirmação de um outro poder – o *poder operário*”, a impor “face a interesses que lhe são estranhos, quer sejam o dos capitalistas, quer os dos tecnocratas ou burocratas” (Patriarca 1976, 776, 777). Em termos práticos, as relações de produção ao nível da empresa passariam a ser decididas e aplicadas pelas próprias CT, após deliberação em assembleia, e não por órgãos de Estado, sindicatos ou comissões de técnicos especializados, estes últimos classificados como agentes reprodutores de uma “divisão capitalista do trabalho na empresa”. A existir a necessidade de um saber técnico, este deveria resumir-se a “uma função de acompanhamento técnico diário da vida da empresa, e não poderes de decisão”. Tais preceitos, segundo o comunicado, pretendem lutar “contra os critérios burgueses da organização do trabalho na empresa”, em especial, “a divisão entre o trabalho intelectual e o trabalho manual” (*idem*, 778).

Enquanto princípio, e na visão do conselho de defesa dos trabalhadores da Lisnave, a divisão do trabalho não era necessariamente incompatível com a *nacionalização socialista da indústria*. A questão, sob o seu prisma de análise, não era tanto de forma, mas de conteúdo, ou seja, a existência de uma direção não teria que ser um problema, caso os seus membros fossem “homens dotados de espírito lúcido e de bom senso prático”, não mais orientados pelas lições emanadas dos cursos de gestão, mas sim por uma meritocracia revolucionária, com o conveniente “devotamento ao socialismo científico” (*idem*, 781).

---

produto a desenvolver, as tecnologias a utilizar, o conflito entre a necessidade particular da empresa e a necessidade geral do movimento (o que pressupunha uma maior articulação entre as unidades económicas) e “a gradual transposição dos conceitos tradicionais de rentabilidade empresarial para o da oportunidade social”. Uma superação, contudo, que tomará em cautela “os conhecidos intervenientes de uma «estatização» de cima para baixo” (Patriarca 1976, 769, 770). Ao contrário do anterior projeto, enfatiza-se “a importância da dinâmica democrática no interior das empresas” (Noronha 2011, 459), propondo-se, dada a “«vocação» profissional” das estruturas sindicais, comissões de controlo eleitas em assembleia de trabalhadores. Estas, no entanto, poderiam deixar-se substituir por comissões sindicais, caso os trabalhadores assim o desejassem.

Nos mesmos meses do «verão quente», dirigentes sindicais do sector têxtil aprovam em encontro nacional o documento «Em frente pelo controlo operário», definindo as nacionalizações como uma etapa e não como o fim do processo revolucionário. Cumprir o desígnio histórico da classe operária dependeria de um domínio das rédeas do sistema produtivo, “considerando como contrarrevolucionárias as diminuições do ritmo de trabalho e as greves” (*idem*, 783). Identificando o sindicato como estrutura mobilizadora do controlo operário, o esboço dos novos órgãos de empresa nega a participação de representantes do patronato e de seus “empregados superiores, por muito reconhecida que seja a sua competência” (*idem*, 783), a serem substituídos por técnicos afetos ao sindicato. O seu papel não seria reproduzir a *divisão burguesa do trabalho*, mas “ultrapassar os limites da especialização” (*idem*, 783). Se, até então, os operários haviam sido tratados como “«máquinas» sem cérebro para pensar na defesa dos seus interesses”, subjugados por capatazes e gestores, “«sábios» que escondem ociosamente os seus conhecimentos só porque estudaram nas escolas burguesas” (*idem*, 789, 790), doravante, teriam o poder de “controlar os ritmos de trabalho e inclusivamente substituir a hierarquia estabelecida na organização da produção e na transformação dos objetivos desta” (*idem*, 789). O documento termina com um alerta para as “falsas soluções”, criticando a autogestão, cúmplice inocente da descapitalização capitalista em imóveis e gastos luxuosos, e a cogestão, meio pelo qual “os capitalistas pretendem fazer uma conciliação de classes” (*idem*, 791).

Nas suas diversas variantes, muitas das quais contraditórias entre si, o controlo operário nas empresas originou uma inversão das relações de poder no seu seio e, com ela, uma *explosão discursiva*. Os comunicados de CT, as propostas de decretos ou as fervorosas (mesmo caóticas) assembleias revelaram, com todas as suas incoerências e inconsequências, uma “abertura à discutibilidade” (Trindade 2004, 24), subversiva da relação entre o operário e o capataz, o gestor, o patrão e o próprio trabalho.

### *Os gestores e o processo revolucionário: do trauma à recuperação*

A contestação dos modelos de gestão capitalista da empresa, dos mais tradicionais aos mais «humanos», terá óbvias repercussões sobre a condição dos profissionais responsáveis por essa área. Ao percorrermos os primeiros números do boletim *Pessoal*, publicado pela Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos (APG)<sup>127</sup>, bem como as entrevistas com os seus precursores e as edições comemorativas (APG, Venda 2004), deparamo-nos com um ressentimento e sentimento de injustiça em relação ao processo revolucionário, derivado de uma atribuição de culpas que, segundo os próprios, haviam sido responsabilidade de outros que não eles.

Embora a associação não tenha sofrido represálias políticas da parte do Estado Novo, a narrativa dos acontecimentos desenvolvida pelos «homens de pessoal» destaca o conflito de ideias com o antigo regime e a vigilância exercida pela polícia política<sup>128</sup>:

“Receio da associação não tinham, porque nós éramos pessoas conhecidas, alguns contra o regime vigente; toda a gente sabia que muitos não éramos ativistas, não éramos ativistas partidários nem nada que se parecesse... Mas éramos de certa forma pessoas que assumíamos o nosso papel, com responsabilidade, de cabeça levantada, e portanto aquela gente não gostava muito de nós na altura [...]. Fizemos um encontro, os primórdios dos encontros de hoje, uma vintena de pessoas, uma sala, apresentava-se meia dúzia de temas e por aí adiante. Fizemos um escaparate com os livros de cada um, para divulgar os livros profissionais que havia, os que cada um tinha, mas a certa altura começámos a ver que havia lá um parceiro a meter o nariz nos livros. Quem é? Quem não é? Viemos a saber que era um inspetor da PIDE” (*apud* APG, Venda 2004, 20)<sup>129</sup>.

Algumas das suas principais figuras, em particular Henrique Santa Clara Gomes (eleito presidente da associação em 1969) e Manuel Bidarra<sup>130</sup>, foram membros da SEDES – Associação para o

---

<sup>127</sup> Inicialmente, a associação adotou a designação de Associação Portuguesa de Diretores de Pessoal.

<sup>128</sup> Em parte, relacionada com os contactos internacionais da associação, membro da *European Association for Personnel Management*.

<sup>129</sup> Declarações do então presidente Raúl Caldeira.

<sup>130</sup> O último, ex-militante da Juventude Operária Católica (JOC), foi um dos autores da carta a Salazar de 1959, em denúncia das violações de direitos humanos perpetradas nas

Desenvolvimento Económico e Social, um grupo com raízes democratas cristãs, cujos dirigentes e sócios constituirão, futuramente, um “excelente alfofre para os mais cotados partidos democráticos” (Bidarra 1989, 14).

A eclosão do *movimento de Maio*, após o 25 de Abril, e o saneamento das empresas não poupará, contudo, os gestores, conforme o relato de Henrique Santa Clara Gomes,

“No 25 de Abril, com a chamada revolução democrática, parece que o odioso das empresas, ou seja, quem foi colocado em cheque, questionado, foram os diretores de pessoal, quando não eram mais do que mandatados, procuravam fazer o melhor em termos de respeito humano, consideração, respeito pelo trabalho, valorização das funções de cada um, racionalização do trabalho. Mas o 25 de Abril tinha de encontrar forçosamente alguém, e foram os diretores e chefes de pessoal” (*apud* APG, Venda 2004, 40).

As demissões, perseguições e até prisões que foram realizadas eram, segundo o gestor Álvaro Barreto, fruto de assembleias “na maioria das vezes minoritárias e orientadas por demagogos oportunistas, especialistas na criação de estados emocionais”, ao invés “de um processo cuidadosamente levado, com regras de atuação bem definidas e dando garantias integrais de julgamento isento e imparcial” (Barreto 1976, 59). Os *excessos cometidos*, expressão para sempre associada ao processo revolucionário (Trindade, 2004), parecem, contudo, ter raízes mais profundas (e menos psicológicas) que o mero estado emocional dos seus agentes.

A descrição realizada por Manuel Alarcão e Silva, membro da APG, apresenta os gestores como constituindo um corpo maioritariamente recrutado entre diplomados “quase sempre pertencentes à considerada média e alta burguesia, pois eram também essas classes que mais alimentavam as nossas universidades” (Alarcão e Silva 1976, 89). Às diferenças de classe entre gestores e operários associava-se a posse de

---

colónias e nas prisões portuguesas (igualmente assinado por figuras como Alçada Baptista, Nuno Teotónio Pereira, Gonçalo Ribeiro Telles ou Sofia de Mello Breyner). Interrogado pela PIDE e submetido a julgamento, viria a ser amnistiado no ano seguinte. Em 1963, participa na fundação da Pragma – Cooperativa de Difusão Cultural e Acção Comunitária, ligada a grupos católicos oposicionistas (entre os seus membros, podemos referir, mais uma vez, Nuno Teotónio e Mário Murteira). Em 1967, a PIDE encerrará a sua sede, prendendo alguns dos seus dirigentes. Das suas cinzas nascerá a SEDES (Bidarra 1989).

“vários privilégios desde o estatuto de remuneração diferente até aos sinais exteriores de prestígio e uma certa liberdade com o *patrão*, perante o qual, por sua vez, por virtude das suas próprias limitações e pela referida falta de solidariedade de classe, se encontrava bastante desprotegido e, logo, dependente” (*idem*, 90). Nesta lógica, segundo o historiador João Bernardo, os gestores poderão ser encarados como uma classe distinta dos proprietários, mas também dos próprios trabalhadores. Algo identificado não só pelo nível salarial, bastante superior ao auferido pelos operários, mas também pelo acesso a um conjunto de regalias, prémios e títulos de propriedade, muitas vezes já depois da reforma. Um dado que leva o autor a concluir que “os gestores, tal como os burgueses, embora por formas jurídicas diferentes, apropriam-se de mais-valia extorquida” (Bernardo 2001, 207). Compondo uma classe com interesses específicos, a sua condição não impede a aproximação ao patronato, em particular ao seu escalão mais esclarecido e com maior poder económico, ao contrário do verificado com outros grupos socioprofissionais, como os bancários, conforme analisado, ou os militares. Neste caso, o reconhecimento do papel desempenhado na deposição do antigo regime e a própria origem de classe (os «soldados, filhos do povo»)<sup>131</sup> levam a que os interesses específicos da corporação, construídos a partir de “mecanismos que asseguram o isolamento coletivo em relação à população civil” (Palacios 2003, 73), se esbatam no contacto com populações que, como eles, haviam sido vítimas da ditadura. Nasce assim uma nova identidade, corporificada em cabelos compridos, barbas por fazer e, essencialmente, numa “solidariedade com os mobilizados proactivos e a sua subordinação da disciplina ao sentido das ordens” (*idem*, 74).

Desorganizados e colocados em posições que lhes conferiam um estatuto social elevado, perigosamente próximos dos seus superiores, os gestores não se revelaram capazes de reformular as bases da sua identidade – à semelhança do que foi conseguido pelos militares –, o que implicaria a

---

<sup>131</sup> Segundo os dados apresentados pelo historiador Rui Ramos, entre 1920 e 1960 a percentagem de militares com origens urbanas ter-se-á reduzido de 51% para 31%. Ao mesmo tempo, o serviço militar obrigatório contribuiu para que as Forças Armadas, através dos seus oficiais milicianos, importasse uma cultura política estudantil e contestatária (Ramos 2012a, 60).

concomitante alteração dos seus poderes e funções ao nível da organização do trabalho. Mesmo aqueles considerados insuspeitos de filiações reacionárias viram a sua autoridade ser questionada por uma dinâmica que afrontava a própria ideia de uma gestão profissionalizada, adjudicada a um conjunto de técnicos, então remetidos a uma desvalorização tanto simbólica, quanto material. Num contexto em que a complexidade social se definia por “polos simples e abstratos, como «fascista» ou «democrata»” (*idem*, 65), os gestores foram integradas na primeira, aquela, justamente, cujo poder da palavra havia perdido qualquer legitimidade.

Face a essa perda, procuram adaptar-se à realidade. A 22, 23 e 27 de Novembro de 1974, a APG organiza o seu VII Encontro Nacional subordinado ao tema «Reflexões sobre as Lutas de Classes e a Gestão do Pessoal». Embora os convites à participação de representantes da Intersindical e de diplomatas da URSS, da Roménia, da Checoslováquia e da Hungria, tenham sido goradas, a associação contou com a presença da professora Stanislava Borkoswka, da Universidade de Lodz (Polónia) e do sindicalista italiano Mario Uria (APG 2004, 41). Meses mais tarde, Dragoljub Kavran, filósofo e membro da Associação de Cientistas de Administração Pública Jugoslava, realizaria dois colóquios, em Lisboa e Coimbra, sobre a experiência da autogestão no seu país. Publicada no número 17 da *Pessoal*, já em 1976, a sua intervenção destacará a relevância dos gestores neste processo. Embora fossem os trabalhadores a tomar as decisões básicas relativas ao funcionamento das fábricas, por meio de “um referendo por exemplo, ou através de um conselho de trabalhadores, que é eleito de dois em dois anos” (Kavran 1976, 21), tais poderes não dispensavam a existência de uma divisão de trabalho. Nela, o gestor

“é o ponto principal de um grupo humano. A sua autoridade já não se baseia na posição que ocupa numa estrutura hierárquica ou numa corrente de comando, ele é eleito e controlado por aqueles que conduz. A sua posição baseia-se mais nas realizações do que no status atribuído. É eleito por causa da sua sabedoria e capacidade de organização e os trabalhadores que tanto o rendimento da empresa como o sucesso numa economia de mercado livre depende em grande parte da sua destreza” (*idem*, 24).

Uma conceção que nasce do contributo “não só de pensadores jugoslavos, mas também de pensadores de outros países e de outras épocas históricas” (*idem*, 33), nomeadamente dos Estados Unidos.

Um ano depois, em 1975, o VII Encontro Nacional da APG seria organizado em torno do tema «As Relações de Trabalho numa Sociedade em Evolução para o Socialismo». A urgência na reposição das suas competências leva a que, anos depois, artigos como «A empresa na China», de A. Castilho Soares, presidente da assembleia-geral da APG entre 1975 e 1978, possam ainda ser lidos nos números da *Pessoal*. Esta peça em particular analisa os principais contributos e vicissitudes da revolução cultural, acontecimento que determinou um novo tipo de diretório fabril, composto por operários, membros da milícia e quadros, pelo menos os “que souberam admitir os seus erros” (Soares 1977, 11), mantendo, a título de exemplo, a atribuição de prémios de produção. No fundo, argumenta-se que a gestão pertence a um domínio que ultrapassa a natureza do regime: seja ele capitalista, seja ele socialista, terá sempre que contar com o saber de técnicos e especialistas.

O fim da “feira de ilusões” (Fernandes 1989, 16) de 1974 e 1975, como viria a defender mais tarde o deputado Furtado Fernandes<sup>132</sup> (PSD/ASDI) numa sessão da APG dedicada à evolução da GRH em Portugal, dará lugar ao restabelecimento das funções então perdidas, isto apesar da existência de “quadros seriamente traumatizados [...] a quem se tem de dar a possibilidade de recuperação” (Ribeiro 1978, 16). A afirmação é de Manuel Van Hoff Ribeiro, futuro presidente da APG (1980-1981) e chefe de gabinete de Manuel Tito de Morais, secretário de Estado do Emprego do VI Governo Provisório, uma nomeação que, à altura, refletia a importância das posições da APG sobre matérias laborais (Venda 2003, 56)<sup>133</sup> e assinalava ventos a favor da «normalização», confirmados pelo golpe militar de 25 de Novembro de 1975.

---

<sup>132</sup> Segundo José Barreto, “o dirigente dos «socioprofissionais» do PSD” (Barreto 1991, 351), grupo dedicado à intervenção nos locais de trabalho.

<sup>133</sup> Será mais tarde Presidente da Brisa (1997) e da SGPS José de Mello, em 2001 (Venda, 2003).

No encerramento do IX Encontro Nacional da APG, um ano depois, o discurso de encerramento do seu presidente René Cordeiro concentrar-se-á em torno da importância do fator «conflito». Ao invés das abordagens tradicionais que viam na repressão a solução para o problema, o gestor começa por o interpretar como “um ingrediente necessário em todas as formas de organização social” (Cordeiro 1976, 155). Aceitando-se a sua existência, há que tratá-lo de forma adequada, cabendo aos profissionais da GRH “a responsabilidade de compreenderem como podem eles [os conflitos] ser reconhecidos nas suas aparências, reduzidos, alterados ou transformados em fatores positivos” (*idem*, 157). A ideia subjacente é a de uma potencialidade inerente ao conflito, a realizar mediante o estudo da miríade de causas que o provocam e da resposta a dar a cada uma delas.

Ao longo do colóquio serão várias as intervenções a perfilhar este tipo de metodologia, à luz da qual as lutas sociais de 1974 e 1975 irão adquirir todo um novo sentido. A sua origem nas empresas, não em setores de atividade económica, por comissões de trabalhadores e não por sindicatos, revela, segundo o jurista Bernardo Xavier, a “riqueza extraordinária da intervenção dos trabalhadores nas empresas” (Xavier 1976, 19), expressa por várias vias, entre as quais o saneamento:

“A verdade é que a própria pessoa, o empresário [...] passou a depender ainda da aceitação, quando não da confiança, da comunidade dos trabalhadores. Eu não vou discutir se estão bem ou mal, ou se o caminho pelo qual avançou neste sentido foi certo ou errado. [...]. Basta consultar o Diário do Governo para se ver que, nas múltiplas intervenções do Estado nas empresas, se diz que se nomeiam os senhores A, B e C porque merecem a confiança dos trabalhadores, porque foram eleitos pelas comissões de trabalhadores, por aí fora. Os exemplos são muitos e poderíamos multiplicá-los. O que aconteceu ao escalão superior portanto na própria entidade gestora da empresa passa, por maioria de razão, a acontecer nos próprios quadros da empresa. Todo o enormíssimo movimento a que se chamou saneamento, corresponde ainda a essa realidade, a uma influência direta da comunidade de trabalho em relação aos quadros da empresa. Continuo a dizer que não faço aqui uma exposição crítica deste tipo de problemas, apenas aponto factos” (*idem*, 20).

Independentemente do seu grau mais ou menos colaborativo, a comissão de trabalhadores “é um órgão da empresa para a empresa” (*idem*, 19), cuja dinâmica se desenvolverá de acordo com as circunstâncias ao



redor. Logo, o abandono de uma “imagem caduca da empresa” e a compreensão da crítica que subjaz a reivindicação laboral, que já não reside “na privação da parte do valor que se cria (teoria marxista da mais-valia) mas sobretudo na privação que os trabalhadores têm de influenciar os seus próprios atos” (*idem*, 21), terá consequências distintas das verificadas no período pós-25 de Abril.

A fratura entre trabalhadores, de um lado, e quadros, de outro, não se deveu a uma barreira técnica, mas sim ao “facto de parecerem estar em grupos diferentes defendendo interesses diferentes” (Aníbal, Teixeira 1976, 144). Uma divisão que, na visão de Cláudio Teixeira e Anselmo Aníbal (deputado do PCP entre 1980 e 1987 e dirigente da APG), poderia vir a ser atenuada pelo alargamento do acesso escolar às classes menos privilegiadas. A menor desigualdade permitiria que quadros e trabalhadores se viessem a identificar como colegas, unidos por objetivos comuns. De um lado, e ao contrário de “alguns grupos de intenso fervor e instabilidade *revolucionária*”, os operários deveriam compreender que “assim como não se destrói o capital fixo-material de um País, não se deve também destruir o investimento efetuado em capital humano nas áreas cultural e técnica” (*idem*, 145). De outro, a posse de conhecimento não poderia justificar a concentração de poderes, identificada na atitude dos que procuraram “no dia-a-dia e hora a hora, desacreditar, não acompanhando o empenhamento dos outros trabalhadores” (*idem*, 146). Uma alternativa, portanto, aos extremismos revolucionário e tecnocrata que, ao longo do processo revolucionário, foi regra entre as “camadas mais esclarecidas do operariado e dos trabalhadores em geral”, capazes de identificar no quadro a “mesma situação de assalariado, o mesmo interesse global numa política antimonopolista” (*idem*, 147).

Embora a proximidade cronológica ainda justificasse o frequente uso do termo «socialismo», adjetivo de toda a perspetiva da mudança a empreender, a sua abrangência acabou por lhe proporcionar os mais diversos sentidos, como se pode observar no seguinte excerto:

“Se queremos criar um socialismo [...] teremos de conquistar o povo português que, como se sabe, já tem tido contactos diretos com formas de organização da sociedade

baseadas em polos de atração diferentes. Não é com chaimites, nem com artigos na Constituição que se irá construir uma sociedade socialista em Portugal [...]. Só um sistema que corresponde aos interesses políticos da maioria terá viabilidade. No plano da sua eficácia e não no da sua existência. Evidentemente” (Antunes 1977, 5).

A ênfase do «plano da eficácia» resume, de certa forma, o espírito do IX Encontro Nacional da APG. Num contexto em que se falava de «socialismo» ao mesmo tempo em que se pensava na adesão à CEE, a questão social por excelência não parecia mais localizar-se no conflito geopolítico entre superpotências, mas em problemas internos a ambas as realidades, aqui apontados por Castilho Soares, presidente da assembleia-geral da associação:

“A desafetação dos jovens pelo trabalho manual é já um dos mais graves problemas atuais e a causa de um conflito social dos mais graves. Acentua-se o mal-estar dos *quadros*, que se lançam em plena contestação social [...]. Nas sociedades modernas engrossa um novo subproletariado, constituído por emigrantes, mulheres sem qualificação profissional e trabalhadores sem esperança. O trabalho é contestado [...]. No trabalho o homem quer fazer prova de iniciativa, tomar responsabilidades, manifestar-se como pessoa que age, ser informado, sentir-se em segurança. Mas nas sociedades modernas, onde as necessidades de todos estão esgotadas, os desejos tornam-se cada vez mais sofisticados, subtis, imateriais, tão difíceis de exprimir, como de satisfazer” (Soares 1976, 4).

### ***Entre centro e periferia: a economia portuguesa rumo à CEE***

O fim do império colonial e a «normalização» das relações entre capital e trabalho vieram recolocar o país no seu «natural» curso de desenvolvimento – a aproximação à Europa – momentaneamente bloqueada pelo processo revolucionário. No entanto, o fraco estado de saúde da economia mundial e os problemas estruturais da economia portuguesa pareciam anunciar um difícil caminho a percorrer.

Nos anos de 1978 e 1979, Portugal é submetido a um programa de ajustamento definido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), o qual

acarreta, de acordo com a socióloga Maria João Rodrigues<sup>134</sup>, o “abandono de objetivos de intervenção estrutural com o argumento da urgência dos problemas conjunturais” (Rodrigues 1988, 88). A desvalorização cambial, o aumento das taxas de juro, as restrições ao crédito, a redução do défice público para os 6% do PIB e a limitação dos aumentos salariais são medidas que têm como horizonte o reequilíbrio da balança comercial por via do aumento das exportações.

O recurso ao FMI denuncia a posição *semiperiférica* do país, conceito que, na senda de autores como Immanuel Wallerstein ou Giovanni Arrighi, representa a condição intermediária das economias localizadas entre o centro e a periferia. À semelhança de uma empresa que se encontra organizada segundo uma divisão hierárquica, com distintas capacidades e competências, o *sistema-mundo* capitalista apresenta uma disposição análoga, “de tal forma, que os seus diversos sectores se encontram dependentes do intercâmbio económico com outras áreas, assegurando o normal e contínuo provisionamento das suas necessidades. Tal intercâmbio pode claramente existir sem uma estrutura política comum e, obviamente, sem a partilha da mesma cultura” (Wallerstein 1983, 5). O *sistema-mundo* constitui assim uma unidade combinatória de diferentes modos de se produzir e de se trabalhar, uns subalternos em relação aos outros. O seu funcionamento é idêntico ao de uma grande empresa que, no seu seio, reúne um largo conjunto de empresas interdependentes (grandes e pequenas), perfilhando, deste modo, “não só a apropriação de mais-valia de um trabalhador por parte do proprietário, mas uma apropriação do excedente de toda a economia-mundo por parte das áreas do centro” (*idem*, 18, 19)<sup>135</sup>.

Entre a maturidade vanguardista do centro e o atraso estrutural da periferia, a semiperiferia concentra traços de ambas as realidades. Por um lado, consegue resistir à descensão à periferia por via da exploração de vantagens estratégicas; por outro, o fator «custo» continua a ocupar uma posição destacável entre estas mesmas vantagens. No caso português, tal exploração acabou por reproduzir o regime de acumulação até então

---

<sup>134</sup> Viria mais tarde, no período de 1995 a 1997, a ser responsável pela pasta do Emprego.

<sup>135</sup> A par de uma vertente económica, o sistema-mundo compreende uma estrutura geopolítica, cabendo às regiões semiperiféricas o papel de amortecimento das tensões sociais e políticas verificadas nas periferias.

vigente, mais primitivo do que o praticado pelas congéneres europeias, ou seja, baseando-se mais no “lugar atribuído aos processos de utilização e de valorização da força de trabalho nacional – do que nos processos de intensificação das normas de produção e na «tradução» direta de tais transformações na norma de consumo” (Reis 1993, 145).

As áreas de produção beneficiadas (têxtil, confecção e calçado), caracterizadas por regimes de trabalho intensivo, encontravam-se, frequentemente, inseridas em relações de subcontratação com empresas oriundas do centro, cabendo-lhes cumprir, com base em requisitos pré-estabelecidos, uma parte ou a totalidade da produção (Marques 1993, 167). A partir de dados estatísticos relativos às entradas e saídas alfandegárias durante 1986 e 1987, foi possível observar que, apesar da natureza *ativa e económica* deste fenómeno – transformação de bens importados de países do centro e sua posterior exportação, em particular devido aos baixos custos de produção – as operações de produção completa (sem necessidade do prévio envio de material) são predominantes<sup>136</sup>. Um aspeto que, de acordo com Maria Leitão Marques, distingue Portugal dos países em vias de desenvolvimento, “ainda que de forma incipiente” (*idem*, 198).

A composição de classe resultante deste quadro é, por sua vez, típica das regiões semiperiféricas (Wallerstein 1983 102, 103): uma burguesia “inefcaz, atrofiada, irredutivelmente consumidora” (*idem*, 104), camadas sociais de técnicos e de operários em menor número do que nos países do centro, e uma importante parte da força de trabalho industrial, em particular a oriunda de zonas rurais, com um *habitus* cultural e identitário disputado pelas condições de proprietário e de trabalhador (derivado da posse de pequenas parcelas de terra). Esta qualidade, aliada aos esquemas de entreajuda e apoio mútuo – próprios do que Boaventura de Sousa Santos designa como *sociedade-providência* – é revelador da ordem de contradições que atravessa a economia portuguesa: “a discrepância entre produção capitalista e reprodução social ou, por outras palavras, entre o padrão de produção e o padrão de consumo” e “a discrepância entre as

---

<sup>136</sup> Já a subcontratação passiva – exportação de produtos e posterior importação – decorre, ao contrário do que se poderia pressupor, com países do centro e não de periferia, traduzindo uma dependência de trabalhos técnicos especializados.

formas institucionais do modo de regulação fordista e a regulação fáctica, competitiva, predominantemente não fordista, da relação salarial” (Santos 1993, 20). A possibilidade de se contar com os frutos da terra e a ajuda da família, bem como de outros dispositivos pré-capitalistas, legitimava não só os baixos níveis salariais, mas toda uma dimensão de práticas informais à margem de uma estipulação jurídica: salários em atraso, recurso a mão-de-obra infantil, não pagamento das contribuições à segurança social, proibição da entrada de delegados sindicais nas fábricas<sup>137</sup>. A subversão da lei é, muitas vezes, obra do próprio Estado que, por ação ou omissão, subverte a sua própria palavra, desenvolvendo assim uma estrutura *paralela*: seja por atos de corrupção e de nepotismo (a «cunha»), pela tolerância “quase pública e notória de ilegalidades económicas altamente lesivas do que se apregoa ser o interesse coletivo” (Santos 1990, 136)<sup>138</sup> ou ainda pela aplicação seletiva da lei. A interdependência destes fatores conduziu, a partir de 1976, à diminuição do valor do salário, isto “apesar da existência de ganhos regulares de produtividade” (Rodrigues 1988, 96).

Embora o ónus das consequências tendesse a recair sobre os trabalhadores, os efeitos das relações de produção atingiam todas as esferas da economia. A condição semiproletária, na verdade, impedia a emergência de um agricultor e de um operário a tempo inteiro e, com eles, de uma agricultura e de uma indústria modernizadas. O agravamento da dependência de importações agroalimentares, energéticas e de bens de equipamento; a frustração da tentativa de arranque industrial, com apostas nos setores químico, automóvel, siderúrgico e de construção naval, a grande parte deles a viver uma situação de crise; e a ausência de investimento externo e o baixo valor das exportações contribuem para uma degradação da posição comercial da economia portuguesa, mesmo ao nível dos países da Europa do Sul (Murteira 1984, Rodrigues 1988)<sup>139</sup>. Quatro anos após a

---

<sup>137</sup> Alguns destes traços tinham um âmbito mais generalizado. Os salários em atraso, a título de exemplo, constituíam a realidade de regiões com uma industrialização mais concentrada e menos difusa, como Lisboa e Setúbal (Reis 1993, 148).

<sup>138</sup> A distância entre o que é de jure e o que é de facto é igualmente explicada, segundo Boaventura de Sousa Santos, pelo cariz progressista da legislação, a começar pela própria Constituição (Santos 1990).

<sup>139</sup> Entre os países da Europa do Sul, as exportações portuguesas em 1950 representavam cerca de 9,1% da totalidade, valor que diminuiria para os 5% em 1974 e para os 3,6% em 1981 (Murteira 1984).

primeira intervenção financeira, o Estado português voltaria a contrair um empréstimo junto do FMI, demonstrando a incapacidade de resposta a uma realidade económica em constante mutação e, por via indireta, concentrando todas as esperanças futuras na adesão à CEE.

### ***Viver com o conflito***

O cenário de um país com profundos atrasos estruturais integrado num espaço económico mais consolidado vem suscitar sentimentos tanto de esperança, como de receio entre empresários e gestores. Se, por um lado, estavam reunidas as possibilidades de financiamento da mudança de rumo anunciada, por outro, o alargamento do espaço de atuação das empresas e o consequente aumento da competitividade exigiam que tal decorresse num curto período de tempo. E a obra a empreender não era, de todo, modesta.

O seu primeiro passo consistiria na criação de um ambiente apropriado, provido de canais de diálogo entre subordinantes e subordinados. O regime de participação dos trabalhadores na empresa via CT representará um dos ensaios desse feito. Atingida “a maturidade necessária para ultrapassarem as situações que, desde há já algum tempo, vêm recusando sistematicamente”, a aprovação da Lei N.º46/79<sup>140</sup> abria a possibilidade, segundo Paulo Martins (SEDES/Sindicato dos Bancários), dos trabalhadores virem a escolher “o que querem e quem muito bem entendem para defender o que lhes é muito querido: a paz social, a estabilidade nos seus postos de trabalho, a defesa dos seus direitos inalienáveis, as suas justas reivindicações e, sobretudo, o direito de viverem em democracia pluralista” (Martins 1980, 10).

Será neste espírito que a lei compreenderá o direito à informação, ao controlo da gestão, à intervenção na reorganização das unidades produtivas e à participação na gestão de obras sociais sem, contudo, contemplar o

---

<sup>140</sup> Antes, a Constituição da República Portuguesa (1976), já havia consagrado no seu Artigo 55.º o direito dos trabalhadores a criarem CT.

poder de veto sobre decisões relativas a esta área e a cogestão<sup>141</sup>. Enveredar por tal caminho, conforme opinião publicada na *Pessoal*, colocaria trabalhadores, gestores e empresários num mesmo plano de partilha de poderes, contribuindo assim para a perpetuação “das utopias e entusiasmos quiméricos” (Botequilha 1977, 60):

“O conjunto das decisões essenciais terá de permanecer nas mãos de quem exerça o poder executivo na empresa e seja responsável pelos correspondentes resultados. Caso contrário gera-se a irresponsabilidade e o descontrolo e consequentemente a inoperância económica [...]. A nossa experiência diz-nos que a rentabilidade das empresas imediatamente se ressentem das soluções imponderadas: ou porque as soluções se divorciam da realidade dos factos e da natureza dos homens ou porque os diversos interpretes não estão à altura dos papéis que lhes atribuem” (*idem*, 58).

A par destes limites, de acordo com o jurista Joaquim Heleno, ex-membro da CT de uma empresa pública, a lei veio regulamentar a própria atividade das CT, não apenas a nível preventivo (mediante o controlo do processo de constituição), mas igualmente jurisdicional, passível de responsabilidade criminal face à violação de deveres (Heleno 1980).

O maior dos obstáculos a uma empresa coesa não era, todavia, representado pelas CT. A regulação jurídica das relações de produção<sup>142</sup> havia proclamado o sindicato como o *parceiro social* por excelência, obrigando a empresa, representada na figura do gestor, a com ele negociar. Embora o princípio subjacente a esta eleição fizesse parte do arsenal de representações e valores da classe gestora, o seu *modus operandi* não reunia consenso entre os seus membros. Em conformidade com o que havia sido prática nas últimas décadas, o modelo de regulamentação refletia, na visão do jurisconsulto António Monteiro Fernandes<sup>143</sup>, a “persistente tradição do intervencionismo estatal na regulamentação coletiva do trabalho” (Fernandes 1979, 3) e, concomitantemente, o fraco hábito negocial, no âmbito do qual “a tecnicidade e objetividade têm cedido frequentemente o

---

<sup>141</sup> A resistência à cogestão já havia sido expressa pelo MDE/S: se alguns dos seus aspetos são positivos é porque, nos países que a praticam (Alemanha, por exemplo), “os sindicatos são apolíticos [...] e o nível cultural e até as atitudes da população são muito diferentes dos nossos” (*apud* CCITGC 1977, 155).

<sup>142</sup> Decreto-lei 164-A/76, de 28 de Fevereiro.

<sup>143</sup> Viria a assumir, mais tarde, o cargo de secretário de Estado do Trabalho (1995-1997).

passo [...] à emotividade e ao empirismo” (*idem*, 11). A influência partidária no processo negocial e a ausência de uma elite sindical com “os recursos técnicos e humanos afetados à negociação coletiva”<sup>144</sup> (*idem*, 4) tendem a assumir uma gravidade tanto maior quanto menor for o espaço negocial, situação em relação à qual “os gestores nem sempre sabem como defrontar-se” (*idem*, 6). O recurso à negociação coletiva enquanto instrumento de gestão exigia, na visão de algumas figuras proa da APG<sup>145</sup>, um Estado menos interveniente<sup>146</sup> e um sindicalismo menos intransigente. Uma prescrição que, não nutrindo quaisquer esperanças na total eliminação dos conflitos, permitiria “prevê-los [...], conhecer os seus fatores, e deles retirar as resultantes positivas que sempre se apresentam” (Cordeiro *et al.* 1980, 101).

O cenário de associações empresariais e sindicais sentadas à mesma mesa já havia sido idealizado desde 1977, altura em que o governo do Partido Socialista (PS) procura justificar a sua política económica e reforçar a sua posição minoritária através de acordos assinados entre *parceiros sociais*. Para além de alargar a sua base de legitimidade por via da aliança com importantes organizações<sup>147</sup>, o *pacto social* enquadra-se numa estratégia *neocorporativa* de reconhecer o conflito, institucionalizando-o<sup>148</sup>.

Ao passar a obedecer a procedimentos específicos, direccionados para a sua resolução, o conflito, nas palavras do sociólogo Ralf Dahrendorf, distancia-se da “luta de classes inclemente e absoluta visualizada por Marx” (Dahrendorf 1972, 68). As greves, certamente, continuarão a acontecer. No

---

<sup>144</sup> Em parte, provocada pela “«migração» de técnicos sindicais para as grandes empresas públicas” (Fernandes 1979, 4).

<sup>145</sup> Entre as quais o ex-presidente René Cordeiro e o já citado António Monteiro Fernandes.

<sup>146</sup> O que não impedia que a CIP, em relação a alguns casos, visse com bons olhos a imposição de limites legais à negociação, “desde que esses condicionamentos acarretassem vantagens directas ou indirectas para o patronato” (Barreto 1991, 338).

<sup>147</sup> Cujas representatividade não tendo sido “provada ou medida por um procedimento eleitoral [...] tem um conteúdo de tipo substantivo” (Rosanvallon 1988, 209)

<sup>148</sup> Um das vantagens deste modelo de representação é, de acordo com Philip Schmitter, o fazer-se compor de um conjunto de canais “mais contínuos do que os canais tradicionais da lealdade partidária, da máquina política, do apoio clientelista”. Acrescenta ainda: “Estamos habituados a pensar que os partidos políticos são os únicos meios de que se extrai o consentimento popular [...]. Mas, considerando que os cidadãos interagem mais frequentemente com os diversos representantes dos seus «interesses» e que é deles que recebem mais benefícios, é possível que as atitudes em relação à autoridade pública se formem fora dos canais partidários, pelo que a viabilidade de um determinado regime democrático a longo prazo poderá depender da configuração e comportamento desses grupos” (Schmitter 1999, 405).



entanto, mesmo as formas de luta tradicionalmente mais aguerridas passam a ser enquadradas pela lei, devendo constituir, antes de mais, a expressão de uma cidadania ativa e preocupada. O seu espaço deixa de ser o do campo de batalha para passar a uma “espécie de mercado em que forças relativamente autónomas se confrontam de acordo com certas regras de jogo em virtude das quais ninguém é permanentemente vencedor ou perdedor” (*idem*, 69). A institucionalização do conflito desempenha assim uma função de estabilização e pacificação social, na medida em que a decisão de participar no jogo pressupõe, em termos práticos, o reconhecimento das suas regras de funcionamento, e em última análise, conforme a análise do gestor Guilherme Almeida Coelho, a aceitação da “outra parte como seres humanos, com direitos que não podem mais ser desrespeitados” (Coelho 1980, 20).

Ao reconhecimento do sindicato como um interlocutor viável, “não obstante todas as suas limitações” (*idem*, 20), não será estranha a fundação da União Geral de Trabalhadores (UGT)<sup>149</sup> em 1978. Culminar da luta contra a unidade sindical iniciada pelo Movimento Carta Aberta (1976), a criação da UGT representou a entrada em jogo de um novo interveniente, cuja disposição para um *sindicalismo de tipo negocial*<sup>150</sup> fazia parte da sua matriz ideológica. A nova central sindical apresentava-se como agente de um novo rumo nas relações de produção, desenvolvendo “já no princípio da década de 80 as primeiras reuniões bilaterais com as confederações patronais” (Marques, Ferreira 1991, 25). Seis anos mais tarde, a Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS)<sup>151</sup> seria instituída, reunindo num mesmo órgão os diversos *parceiros sociais*<sup>152</sup>. Mais em termos simbólicos do que materiais, a reunião dos vários interesses a uma mesma mesa, numa

---

<sup>149</sup> Composta por forças sindicais próximas do PS e do PSD (banca, seguros, escritórios) e apoiada pelas fundações Friederich Erbert e Friederich Nauman, as quais financiavam, respetivamente, a Fundação José Fontana, próxima do PS, e a Fundação Oliveira Martins, afeta ao PSD (Costa 1994, 127).

<sup>150</sup> Sindicalismo que elege como via de ação primordial o processo negocial (Durand 1971, Touraine 1984).

<sup>151</sup> O CPCS seria inserido, com uma enorme margem de autonomia, no Conselho Económico Social (1989), organismo que inclui representantes de sindicatos, associações patronais, de atividades económicas, de famílias, de regiões autónomas e autárquicas. É importante mencionar que o CPCS toma decisões por maioria que se limitam a compor um mero compromisso. A sua elevação a medidas concretas e a lei dependerá sempre, em termos formais, do governo e da Assembleia da República.

<sup>152</sup> A CGTP viria apenas a aderir em 1987.

base permanente, convida à reprodução centrífuga do exemplo, isto é, a que a concertação passe a ser uma prática ao nível do setor e da própria empresa<sup>153</sup>.

### ***Os gestores e a reestruturação organizacional em Portugal***

O fim do processo revolucionário anuncia a hipótese de retoma do trabalho iniciado pela APG antes do 25 de Abril, procurando assim inverter a imagem negativa e o cenário de desorganização instalado entre a classe gestora. Num diagnóstico então realizado pela associação, baseado num inquérito respondido por 50 profissionais de várias funções<sup>154</sup>, foi possível constatar as dificuldades no exercício de funções, não apenas provocadas pelo peso da negociação coletiva. Relativamente ao acesso às teorias da *motivação*, a título de exemplo, os inquiridos revelavam um conhecimento

---

<sup>153</sup> A par da macroconcertação, realizada ao nível do CPCS, podemos verificar a existência de práticas de concertação micro e meso. A primeira forma refere-se a acordos de empresa (AE), realizados entre representantes dos trabalhadores e a administração de uma empresa. A mesoconcertação reporta-se a uma realidade mais ampla, podendo ocorrer por via de contratos colectivos de trabalho (CCT), celebrados entre sindicatos e associações patronais de sector, ou os acordos colectivos de trabalho (ACT), firmados entre sindicatos e um grupo de empresas (Leitão 1998, 46). A abrangência e complexidade dos assuntos em discussão poderá levar a que (por vontade das partes ou por obrigação) o diálogo entre organizações sindicais e associações empresariais (normalmente de carácter sectorial) seja orientado e mediado pelo Estado ou por uma terceira parte por ele nomeado (Leite 1999). O sociólogo Casimiro Ferreira distingue, no entanto, a macroconcertação das outras formas de negociação. Embora, em certa medida, faça uso “de métodos de diálogo social e consulta e de negociação colectiva”, a concertação social não visa apenas a assinatura de acordos. Parte da sua virtude, resulta “do encontro regular e permanente dos corpos sociais envolvidos [...], na procura de uma postura por parte dos intervenientes que recuse o radicalismo apriorístico como forma de satisfazer interesses sociais conflitantes” (Marques, Ferreira 1991, 14, 15).

<sup>154</sup> Do universo dos entrevistados (baseado numa amostra não representativa), 68% eram profissionais de alto nível (entre os 40 e os 49 anos); 28%, do sector intermédio e 4% de chefia inferior (entre os 30 e os 39 anos). Cerca de 30% desenvolvia actividade em empresas de 301 a 500 trabalhadores, 14% de 2000 a 10 000 trabalhadores e 12% de 500 a 1000. No que respeita à sua formação, 54% possuía licenciatura e 16% bacharelato, encontrando-se no seu seio um número relativamente elevado de profissionais que abandonaram os seus estudos a meio, em geral por terem iniciado o seu percurso nas empresas. A natureza da sua formação, aliada à experiência no terreno, leva-os a elegerem a economia, as ciências do comportamento, as finanças e investimento, a informática e o marketing como as 5 matérias mais úteis à sua vida profissional. Algo que reflecte a falta de oferta do sistema universitário do anterior regime e o facto de a economia e das ciências do comportamento constituírem “os pilares da combinação dos meios materiais e humanos para o êxito da exploração de qualquer actividade económica” (Cordeiro 1976, 12).

das propostas realizadas por Maslow («hierarquia das necessidades»)<sup>155</sup>, Herzberg («teoria dos fatores de motivação»)<sup>156</sup> e McGregor («teoria x e y»)<sup>157</sup> (Cordeiro, 1976). Porém, a tentativa de emprego destas teses, realizada por 59% dos entrevistados, obteve uma eficácia moderada em 46% dos casos, sintoma de uma “certa *atmosfera* pessoal e *empresarial* – *leia-se organizacional* – que normalmente não existe” (Cordeiro 1976, 20). À luz desta realidade, torna-se compreensível a posição subalterna que a função «motivação» ocupa no imaginário dos inquiridos, suplantada, por ordem classificatória, pelo «planeamento», «organização» e «coordenação». O parco interesse das empresas no fomento desta função é igualmente denunciado pela ausência de uma gestão de tipo participativa em cerca de 60% das entidades empregadoras dos inquiridos. Por sua vez, entre as que

---

<sup>155</sup> Maslow concebe a conduta humana a partir de uma hierarquia de necessidades, organizadas segundo o seu *predomínio relativo*. A pessoa “é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, excepto durante um curto período de tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevive que quer ocupar o seu sítio” (Maslow 1963, 73). Relativamente coerente, este ciclo de relações dialécticas tende a seguir uma evolução pré-determinada. Antes de tudo, o indivíduo procura lidar com privações mais imediatas, salvaguardando a sua existência biológica, em primeiro lugar, e a sua segurança, em segundo. A sua satisfação dará então lugar ao aparecimento de “outras necessidades de um nível mais superior” (*idem*, 88): sociais, de estima e, por fim, de auto-actualização, relativas à possibilidade da pessoa vir a “ser o que pode ser” (*idem*, 96)

<sup>156</sup> Herzberg viria a analisar o nível de satisfação dos trabalhadores à luz da perspectiva desenvolvida por Maslow. A partir de inquéritos realizados a operários industriais, o autor divide os factores de satisfação com o trabalho em dois grupos distintos – os *motivadores*, correspondentes a “factores relacionados com as funções” e os *higiénicos*, relativos a condições “à volta da realização do trabalho” (Herzberg *et.al* 1992, 113). Os primeiros ocupam uma posição central na relação entre trabalhador e empresa, uma vez que é actuando sobre eles que se obtém “aquele tipo de satisfação [...] e o género de melhoria na performance que a indústria procura na sua força de trabalho” (*idem*, 114). Os segundos factores, conforme a sua nomenclatura indicia, apresentam um cariz mais preventivo do que produtivo. Embora a sua desconsideração constitua um erro, o seu sobreinvestimento não garantirá, forçosamente, um nível de satisfação óptimo. Por mais que a supervisão, o ambiente físico do trabalho ou mesmo o salário assumissem alguma relevância, “as condições à volta da realização do trabalho não lhe concedem a sua satisfação base, elas não auferem dessa potencialidade. É apenas através da performance de uma determinada função que o indivíduo poderá obter as recompensas que reforçarão as suas aspirações” (*idem*, 114).

<sup>157</sup> Partindo das teses de Maslow e Herzberg, McGregor proporia um novo tipo de gestão – a Y –, apropriada à satisfação destas aspirações, a mais significativa das quais “a satisfação das necessidades do *ego* e de auto-realização” (McGregor 1965, 74). Neste sentido, os comportamentos reactivos ao trabalho e a consequente procura de realização na esfera do lazer expõem um problema da estrutura, não da pessoa. Nela, o “*dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distracção ou o descanso*” (*idem*, 74, 75), caso a empresa apresenta a abertura necessária a um desenvolvimento mútuo, ou seja, de si própria e do trabalhador. A integração na organização, ao invés de se realizar através da adaptação compulsiva, deverá assim orientar-se por um novo lema – a de que “*A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas*” (*idem*, 74).

recorriam a tal instrumento, não se encontrava uma só empresa com mais de 2000 trabalhadores (*idem*, 34). Finalmente, embora a generalidade dos inquiridos apontasse a formação obtida no exercício de funções como a principal fonte de aquisição de capacidades, uma grande parte das empresas, mesmo as de grande dimensão, não demonstravam a preocupação adequada, obrigando os interessados a recorrer aos serviços de empresas exteriores.

Os resultados deste estudo traduzem, como analisámos, um modelo industrial cuja variável estratégica continua a situar-se no custo e não no produto, ou seja, menos no investimento nas áreas da investigação e desenvolvimento (I&D) ou na formação de trabalhadores e mais na manutenção de baixos salários e formas de gestão incipientes. Uma das expressões mais vivas desta incipiência era a abstenção laboral, sinal, segundo J. Perestrelo, presidente do Grupo Regional Centro/Sul da APG, do protesto do *homo-ludens* contra “a religião do homem-produtor-de-riqueza” (Perestrelo 1980, 60). Frequentemente manifesta, segundo Ganhão Pereira,<sup>158</sup> nos “atestados médicos passados em série, sem o mínimo de viabilidade”, em geral “junto dos feriados ou dos fins-de-semana” (Pereira 1981, 51), o cenário de um problema de saúde pública é afastado pelo da ausência, da parte da empresa, de “um trabalho de reflexão sobre si própria [...] Se todos nos debruçarmos sobre o que estamos a fazer, como devíamos fazer, é uma maneira indireta de se fugir ao absentismo, pois as pessoas ficam motivadas” (*idem*, 55). O absentismo deverá ser assim interpretado como uma reação à desqualificação do papel dos trabalhadores, operada pelos próprios empregadores. Numa comunicação realizada no XIV Encontro Nacional da APG, Pierre Moseau salienta o quão a condição laboral se tornou incompatível com o quadro geral experimentado fora do local de trabalho. O resultado é o “homem «civil» habitante da sua cidade mas que não tem nem pode ter o direito à palavra, à informação no seu trabalho, este homem que participa no governo da sua cidade (eleição – vida associativa, etc) mas que não é consultado, ou muito pouco, para uma agência, para a organização...oh, nem mesmo da sua empresa não...mas do

---

<sup>158</sup> Viria a ser mais tarde membro da Direção Nacional da Associação Portuguesa de Management (1988-1989).

seu posto de trabalho” (Mouseau 1981, 43). O problema não é, portanto, “o ser espoliado de uma parte do valor do seu trabalho, mas de ser privado de poder, de estar desprovido do direito de influenciar” (*idem*, 45).

À semelhança do que havia já sido evidenciado no período final do Estado Novo, as empresas dificilmente poderiam obter resultados positivos, pelo menos a longo prazo, caso insistissem numa organização centralista e vertical. O tempo da gestão encabeçada pelo *manga-de-alpaca*, o burocrata, o “ex-militar, de preferência de cavalaria, ou o «velho licenciado em direito», de preferência tendo passado pela economia, cujos objetivos na área do pessoal serão a disciplina com mão forte e o máximo de rendimento com um número de encargos” havia chegado ao fim. O novo sujeito, segundo o gestor António Mendes Machado, seria “um licenciado de preferência em Ciências Humanas, pendendo para a análise dos indivíduos e dos grupos, tendo como objetivos o investimento da força de trabalho que são os recursos humanos da Empresa” (Machado 1983, 15). Todavia, e sem descurar a importância das escolas e cursos que se multiplicaram ao longo da década de 80, a nobreza da função exigiria, na aceção do psicólogo Vaz Martins, que os seus agentes assumissem a dupla condição de cientistas e artistas, cuja obra “não pode ser feita por livros”, nem “com fria eficiência, como um mecânico usa as suas mãos à medida que segue um catálogo”. Qual forma de arte, a gestão “não é qualquer coisa que eles fazem, mas qualquer coisa em que eles pura e simplesmente acreditam. Para eles a gestão de pessoal não é uma profissão; é uma vocação. Não é mais uma maneira de ganhar a vida. A gestão de pessoal é ela mesma um Modo de Vida” (Martins 1982, 18, 19).

Parte do próprio ser, o conjunto de representações inerentes a este *espírito* é definido enquanto potencialidade, passível de se espalhar pelas categorias de direção inferiores, ocupadas por mestres, contramestres ou supervisores de linha<sup>159</sup>. A sua proximidade com os trabalhadores, não

---

<sup>159</sup> Segundo o estudo realizado por João Freire, os encarregados, apesar de terem perdido alguns dos seus poderes para as máquinas, ainda reuniam “grande importância no cumprimento da disciplina, ambiente e satisfação dos trabalhadores” (Freire 1990, 81). Em geral, as suas funções incluíam a interpretação e coordenação dos trabalhos a realizar; o esclarecimento de dúvidas; a avaliação das necessidades de material; a sugestão de medidas a implementar e anomalias a corrigir; o apoio à formação; ou o zelo pelas condições de trabalho (Freire 1990).

apenas de um ponto de vista espacial, mas também social (são frequentes os exemplos, entre estes, de promoções a encarregado), apresenta óbvias vantagens, decorrentes da partilha de uma mesma linguagem ou experiência, nalguns casos até de um conhecimento pessoal anterior. A genealogia da função convida-nos, porém, a uma imagem de poder autoritário e abusivo, muitas vezes em conluio com o patrono ou, ao longo do período do Estado Novo, com a polícia política. Mudar a face do encarregado, segundo o relato de Teresa Janz Guerra, administradora e diretora de Recursos Humanos (RH) da *Bruno Janz Herd., SA*, dependeria assim de uma formação específica, tanto técnica como comunicacional:

“Ele tem de ser um coordenador de homens, homens no sentido lato, homens e mulheres. Tem de ser forçosamente um orientador, ele pode ter uma grande capacidade técnica, mas tem de a saber transmitir. Se ele realmente esquecer a parte humana, não chega a parte nenhuma. [...] Não se pode pretender que os executantes estejam motivados sem haver um diálogo e uma explicação «do que para que estão a fazer». Se eles não chegam aqui de manhã, vestem a bata, fazem aquilo que lhes disseram para fazer, chegam ao fim do dia, vão para casa numa rotina desmotivante. Eles têm de viver o problema da empresa! Têm de «vestir a camisola da empresa». Portanto, têm de ter o conhecimento do conjunto da empresa e é importante o papel do chefe no esclarecimento, informação e motivação dos seus subordinados, com os quais deverá formar uma ótima equipa de trabalho dentro da grande equipa que é a empresa” (Guerra 1987 13, 14).

Levar os trabalhadores, por eles próprios, a «vestir a camisola da empresa» requereria qualidades quer de motivação, quer de resolução de conflitos. A partir de um diálogo com o encarregado Vitorino, Luís Cardim, técnico do IEFP, enumera os critérios das eventuais apreciações: nunca repreender um trabalhador em público, evitando que o dano de imagem os leve “a não assumirem totalmente o erro, a procurarem culpabilizar outrem e a fugir à responsabilidade”; dirigirmo-lo para fora do seu «terreno», “de forma a que o subordinado não se sinta a «jogar em casa»”; “não levantar a voz, mesmo que o trabalhador o faça”, adotando, em todos os momentos, uma postura cortês; ouvir o que tem para dizer; e, por fim, deixar-lhe sugerir a resolução do problema” (Cardim 1987, 31). A existência destes canais de comunicação deve, no entanto, ambicionar mais do que a mera resolução de diferendos. Reduzir o seu âmbito a uma direção ascendente,

entre subordinantes e subordinados, significaria o não usufruto da riqueza qualitativa inerente à comunicação entre colegas.

O modelo eleito para cumprir tal meta será inspirado na experiência japonesa do pós-guerra, nomeadamente nas reformas aplicadas pela Toyota, sob a liderança do gestor e vice-presidente executivo Taiichi Ohno. Ao visar o produto a lançar no mercado, a grande transformação iniciada pelo grupo da indústria automóvel alargou-se ao mais ínfimo pormenor organizativo. Concebida a partir do sistema de reaprovisionamento dos supermercados, e numa completa inversão do sistema de produção em escala *fordista*, a Toyota envereda pela *produção magra* (*lean production*) de objetos diferenciados e versáteis. Numa clara estratégia de sedução dos mercados, a sua aposta será num produto distinto, cuja rentabilidade exige a permanente auscultação dos consumidores e a capacidade de resposta aos seus interesses. Nas palavras do sociólogo Benjamin Coriat, “produzir apenas o necessário e fazê-lo a tempo” (Coriat 1991, 29), sem quaisquer erros ou falhas<sup>160</sup>, *stocks* ilimitados e necessidade de manutenção das velhas cidades industriais, preferindo a subcontratação ao aumento de peso<sup>161</sup>.

As mudanças na forma de se trabalhar, fruto de toda uma nova parafernália tecnológica, são à primeira vista paradoxais. A *autonomação*, expressão que resulta da fusão dos conceitos de *autonomia* e *automação*, vem dispensar algum do saber-fazer das poucas categorias de operários profissionais que haviam mantido alguma da sua autonomia ao longo do *fordismo*. Contudo, a sua função não será reduzida a uma execução parcelar, mas sim a uma polivalência de tarefas, compreendendo, cada uma, o manuseamento de várias máquinas e o diagnóstico, manutenção e controlo de qualidade da sua produção. Competências que representam a “contínua «intelectualização» e [...] um verdadeiro «branquear» do [...]”

---

<sup>160</sup> A regra dos cinco zeros: “zero falhas, zero avarias, zero atraso, zero stock, zero defeito” (Cerdeira 2000, 23)

<sup>161</sup> Uma das mais-valias de uma *produção magra* (*lean production*) e de uma dimensão reduzida é a possibilidade de relações de produção mais coesas. Após uma sequência de greves frustradas, a Toyota promoverá um novo tipo de sindicalismo, sob o lema “*Proteger a nossa empresa para defender as nossas vidas*” (*apud* Coriat 1991, 37). As contrapartidas materiais (do «emprego para a vida» à existência de um mercado interno de emprego, passando pelo salário baseado na antiguidade) assegurariam a transformação do sindicato numa *subestrutura empresarial*, a qual integraria, em larga medida, os propósitos da casa-mãe. Elevada a símbolo e a espírito, a colaboração entre administração e sindicatos poderia agora espalhar-se por todos cantos da fábrica.

estatuto”<sup>162</sup> (*idem*, 95) do operário fabril. A complexificação da sua performance levou a uma maior participação dos trabalhadores na delineação de meios, em particular através da reunião de empregados de um mesmo setor em *círculos de qualidade* (CQ)<sup>163</sup>. Com origem nos trabalhos do químico e engenheiro Karou Ishiwaka (1961), os CQ juntam operários e gestores da primeira linha numa base regular, com o objetivo de diagnosticar problemas e propor soluções.

Serão vários os artigos da revista *Pessoal* dedicados ao elogio deste método. A publicação chegará mesmo a dedicar-lhe um número especial, ao longo do qual serão enumeradas as suas demais qualidades. Orientado por um “pragmatismo e realismo condimentados por um forte sentido litúrgico” (Silva 1982, 3), ao CQ será atribuído o poder de aliança da criatividade, expressão e autoformação individual<sup>164</sup> a uma eficaz regulamentação sociocultural. Esta conjugação, segundo Tavares da Silva<sup>165</sup>, não resulta de “um aproveitamento dos traços culturais japoneses”, mas da “aplicação sistemática, e a todos os níveis de responsabilidade, das teorias dos sociólogos industriais e psicólogos acerca do papel do grupo de base” (*idem*, 10). Qual pequena comunidade no seio da fábrica, o CQ funcionará como infraestrutura base da “endoutrinação do pessoal” (*idem*, 6). Longe de dividir as hostes, representa o pilar de toda a organização, protegendo os seus interesses por via de uma prática *ostracista*, ou seja, da “pressão coletivamente exercida por um grupo sobre todo o elemento desse grupo com tendências para se afastar dos objetivos que lhe são atribuídos ou que são por ele assumidos” (Coriat 1991, 167). Um dispositivo que, mais uma vez, faz uso de contrapartidas materiais – prémios de grupo, por exemplo –, cuja atribuição provém de uma dedicação coletiva e individual<sup>166</sup>.

---

<sup>162</sup> Referente à expressão «colarinho branco», representativa dos trabalhadores mais qualificados.

<sup>163</sup> Para além de um nível macro e meso, ao nível da inclusão de delegados nos conselhos de administração e nos comités consultivos, respetivamente.

<sup>164</sup> A qual inclui técnicas para a prevenção de problemas, de «brainstorming», recolha de dados, construção de gráficos, produção de diagramas e análise de causas, e modelos de apresentação à chefia (Penim 1984).

<sup>165</sup> Como referido, ex-gestor da Tabaqueira e um dos fundadores da APG.

<sup>166</sup> Um dos exemplos frequentemente citados deste tipo de postura é o do usufruto de férias por parte dos trabalhadores japoneses. Conforme o relato de Hideo Ishida, “os assalariados não «utilizam» sempre as férias a que têm direito por lei. De acordo com este inquérito, em 1976 a taxa de «utilização» ou taxa de dia de férias efectivamente utilizados pelos



A receção do *toyotismo* por parte dos gestores portugueses far-se-á consubstanciar pela crítica as práticas nacionais. A aplicação das teses nipónicas, segundo o gestor de qualidade da Firestone Paulo Penim, limitava-se a duas empresas: a Magnetics – Peripherals System, desde 1982, e a própria Firestone, onde, à altura, se iniciava a atividade dos primeiros CQ. A indiferença a que os seus métodos eram votados refletia, na sua visão, “as características específicas da população fabril portuguesa marcadas por um passado de gestão centralizadora nas organizações, as alterações decorrentes do 25 de Abril de 1974, a crise financeira e de produtividade das empresas portuguesas” (Penim 1984, 39). A par dos CQ, a ampliação de carreiras a todas as categorias de trabalhadores, à semelhança do que era regra nas unidades nipónicas, surge como um dos exemplos a considerar. A monitorização das expectativas de mobilidade social ascendente, bem como dos comportamentos e resultados obtidos, exigiria, segundo o psicólogo Vaz Martins, uma *gestão previsional* da força de trabalho, de modo a se poder certificar a existência do “número exato de pessoas e as pessoas certas no lugar certo, no tempo certo e fazendo as coisas para que são também economicamente úteis” (*idem*, 35). Tal cálculo, quantitativo e qualitativo, requereria, em primeiro lugar, um sistema de *balanço social* que, com base na descrição de Romano Ramos, diretor de RH da FISIFE, deverá reunir “dados relativos a *conhecimentos gerais e específicos, experiências adquiridas, natureza e nível dos postos ocupados, potencial* de cada elemento do efetivo, *modo como a função é desempenhada* e, no *campo da personalidade*, os atributos para *prever, organizar, animar, inovar e dirigir*” (Ramos 1988, 10).

A organização deste arquivo realizar-se-ia a partir dos novos recursos informáticos. Comercializado a partir de 1978, a introdução do microcomputador nas empresas não só foi tardia, como permaneceu dependente do processo de formação concedido pelos próprios fornecedores, “carente de rigor científico, desintegrado do ensino das matérias cujos problemas o computador iria auxiliar a resolver, e veiculando unicamente as soluções propostas pelo fabricante” (APG 1982,

---

trabalhadores, relativamente ao que é legalmente autorizado, era de 61-65% nas grandes empresas e de 52% nas pequenas empresas” (Ishida 1982, 25).

5). Do ponto de vista da APG, a reversão deste cenário era fulcral, dadas as potencialidades contidas no usufruto do dispositivo. Se a aplicação de meios informáticos no domínio industrial “fez desaparecer o operário indiferenciado”, o microcomputador “fará desaparecer o burocrata indiferenciado, isto na medida em que haverá tendência para que as tarefas executivas sejam diretamente feitas por quem domina os parâmetros. É de maior interesse que esta tendência seja acarinhada e estimulada, pois caso contrário, corre-se o risco de vir a criar uma nova classe de operadores terminais e de máquinas buróticas” (APG 1982, 10). Construída esta base de dados, em detrimento das velhas e ultrapassadas pastas e *dossiers*, todas as operações relativas à gestão da força de trabalho poderiam ser devidamente fundamentadas, do recrutamento à formação.

***«Veiga Simão II»: as políticas de educação e formação profissional (1980-1991)***

A asserção da mão-de-obra como «capital» de excelência das empresas obterá expressão nas sucessivas reformas educativas realizadas ao longo da década de 1980. Logo em 1981, entrará em funcionamento o 12.º ano via profissionalizante, com cursos de formação pré-profissional orientados para atividades específicas, com garantia de acesso ao ensino superior politécnico. No entanto, seria dois anos mais tarde que se traçariam as linhas base do ensino técnico-profissional. Fruto da colaboração da Direcção-Geral do Ensino Secundário com a Secretaria-Geral de Emprego, a reforma vem introduzir um sistema dual, prevendo a escolha ou de cursos técnico-profissionais, designados a uma qualificação de nível intermédio ou de cursos profissionais<sup>167</sup>. Os primeiros, na aceção do sociólogo Sérgio Grácio, representam o acesso a “posições da pequena burguesia assalariada de algum rendimento material e simbólico”, como por exemplo o de técnico de eletrónica, de informática ou de gestão; enquanto os segundos destinar-

---

<sup>167</sup> Os cursos técnico-profissionais têm uma duração de três anos, apresentando a possibilidade de saídas profissionais no fim do 11.º ano. Os cursos profissionais decorrem durante um período de tempo menor (um ano e meio), incluindo um estágio de seis meses remunerado (Grácio 1986, 157).

se-iam à formação de operariado ou de “profissões pouco «abertas» em termos de carreira” (Grácio 1986, 157, 158). A introdução desta medida constituía, de certa forma, uma tentativa de retomar o espírito da «reforma Veiga Simão» (1973), reaproximando as esferas da economia e da educação, afastadas uma da outra durante o *processo revolucionário*.

É com base neste *vocacionalismo*, nesta “ideia de um «novo» instrumentalismo ou de um «novo» economicismo na tutela do Estado face à relação entre sistema educativo e o mercado de trabalho” (Stoer, Stoleroff, Correia 1990, 21) que, em 1984, seria aprovada a Lei da Aprendizagem, estabelecendo cursos de formação de três anos nas empresas que, paradoxalmente, passariam a exercer «concorrência» com os cursos profissionais<sup>168</sup>. Esta aparente contradição poderá ser interpretada como uma tentativa de mitigar algum clima de insatisfação entre os empresários, visível no conflito entre CIP e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (*idem*, 29). A participação das empresas no processo de formação dos estudantes-trabalhadores vinha assegurar a diminuição dos custos salariais, com parte da bolsa de formação a ser coberta pelo erário público, e a menor “desconfiança patronal perante o «excesso» de formação geral” (Grácio 1986, 173), assegurando-lhes um maior controlo sobre o mesmo.

À semelhança das reformas operadas durante os últimos anos do Estado Novo, a instauração de novas políticas educativas foi realizada num ambiente de diálogo com organizações internacionais. Em 1977, a criação do ensino superior de curta duração (politécnico) contará com um financiamento na ordem dos 47,9 milhões de dólares por parte do Banco Mundial (Teodoro 2003, 143), em prol da formação de quadros intermédios<sup>169</sup>. Mais tarde, durante o governo da Aliança Democrática, o ministro da Educação Vítor Crespo, antigo responsável pela pasta do ensino superior de Veiga Simão, solicitará a integração de Portugal no programa

---

<sup>168</sup> Inclusivamente, com a possibilidade de algumas das aulas serem realizadas nos próprios locais de trabalho.

<sup>169</sup> Em particular nas áreas carentes de pessoal qualificado: alimentar, agrícola, de produção florestal, de tecnologia industrial, da saúde, do turismo, da administração, da gestão e do ensino (Stoer 1986, 228).

do exame às políticas nacionais, coordenado pela OCDE. Uma decisão, segundo o próprio, fruto

“da necessidade de me escudar num documento de uma instituição tão independente quanto possível. A credibilidade da OCDE, as suas análises das políticas educativas e culturais que tinha estudado, e porque não confessá-lo, a natureza das questões que mais me interessavam, serviam os meus interesses – aqui ponha-se a palavra interesse entre aspas. Acompanhava o que se estava a passar noutros países europeus no campo das alterações do ensino superior. Por tudo isso via um documento da OCDE como o mais adequado” (Crespo 2002, 279).

Na sequência do pedido, a OCDE publicará o *Exame à Política Educativa Portuguesa*, documento que, entre outros pontos, defende a criação de vias de formação profissional a partir dos 14 anos de idade. Esta recomendação, de acordo com José Augusto Seabra, responsável pelo Ministério da Educação (1983-1985) durante a reforma do ensino técnico e ex-conselheiro técnico da OCDE (1967-1969), terá tido “influência na opção tomada” (Seabra 2002, 299). O recurso à OCDE e o discurso e medidas prevaletentes levam Roberto Carneiro, ministro da Educação entre 1987 e 1991, a reconhecer uma procura de continuidade: “até era chamado o Veiga Simão II, inclusivamente dentro do PSD” (Carneiro 2002, 328)<sup>170</sup>.

Em 1986, Portugal assinará o tratado de adesão à CEE, abrindo-se assim a porta a avultados investimentos estruturais concedidos pelo Fundo Social Europeu (FSE), financiado pelo orçamento comunitário e centrado em medidas de fomento do emprego e do desenvolvimento regional. No mesmo ano, seria publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo, documento no qual se definem as linhas mestras das reformas a

---

<sup>170</sup> Veiga Simão chegou mesmo a ser responsável pelo ministério da Indústria e Energia (1983-1985). Numa conferência realizada em 1985, defenderia a maior interligação entre a escola e a empresa e, concomitantemente, entre o ensino, a ciência e a tecnologia. Nas suas próprias palavras, “Hoje pensa-se aumentar a escolaridade obrigatória para nove anos, dando maior número de conhecimentos gerais mas devemos ter a grandeza de saber investir num ano de vocação profissional incluído nessa escolaridade, de forma a apoiar os jovens na sua inserção no mundo do trabalho. O ensino secundário tem vindo a minimizar os aspectos tecnológicos e a incidir mais sobre a memória do que a inteligência. Nem mesmo o 12.º ano, previsto em 1973 e agora instituído, que deveria ser modelar sob o ponto de vista dos equipamentos, bibliográficos, de cálculo e experimentais, fugiu à pobreza da concepção e inseriu-se numa desatualização confrangedora, em face da Ciência e da Técnica modernas. A falta de dinamização da inter-face Escola-Empresa agrava os problemas, caindo-se, apesar das carências, na situação de equipamentos e instalações não utilizáveis com a rentabilidade adequada” (Simão 1985, 6).

implementar: a elevação da escolaridade obrigatória para os nove anos; o combate ao abandono e insucesso escolar; a orientação profissional do aluno e a sua aproximação ao mundo da empresa e, relacionado com esta, a condução de “vias de ensino técnico para vias tecnológicas, de acordo com uma leitura moderna da Lei de Bases e consentânea com as vias predominantemente orientadas para a vida ativa e que nela vêm consagradas” (*idem*, 337).

A concretização destes princípios de ação viria a ocorrer através de iniciativas como o *Programa Interministerial de Promoção do Sucesso Educativo* (PIPSE), em 1987, e, no seu seguimento, o *Programa Educação para Todos* (PEPT), em 1990. Apresentando como móbil principal o fortalecimento da escola pública, o primeiro concentrar-se-á na assistência aos mais desfavorecidos e no combate ao abandono e insucesso escolar<sup>171</sup>. As metas mais ambiciosas serão delegadas no PEPT, em particular o pleno cumprimento da escolaridade obrigatória<sup>172</sup>, etapa fulcral de uma estratégia de *valorização dos recursos humanos portugueses*, expressão que surge de uma forma cada vez mais nítida nos discursos oficiais (Afonso 2002, 17). Será com este objetivo que o governo avançará com o Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP) que, canalizando investimentos externos do Fundo de Desenvolvimento Regional (FEDER)<sup>173</sup> e do FSE, será responsável pelo fomento e expansão do ensino profissional, com base nas recomendações emanadas da Comissão de Reforma do Sistema Educativo, instituída após a aprovação da Lei de Bases.

A nova estrutura do sistema educativo contemplará, após os 9 anos de escolaridade obrigatória, a seleção de três vias: o prosseguimento dos estudos secundários; a tecnológica, orientada para o mundo do trabalho; e a artística, composta por cursos de arte. Por sua vez, as escolas profissionais,

---

<sup>171</sup> Do reforço dos cuidados de alimentação, saúde e transporte ao apoio a famílias carenciadas (Afonso 1999, 14).

<sup>172</sup> Programa já inclui a possibilidade de apoio a projectos e de parcerias. Concede igualmente uma maior relevância à produção de saber sobre a matéria (*idem*, 18, 19).

<sup>173</sup> Uma das aplicações mais relevantes dos fundos da FEDER será no financiamento de Operações Integradas de Desenvolvimento, um conjunto de projetos de fomento económico-social a ser desenvolvido em regiões especialmente carenciadas, como foi o caso da Península de Setúbal ou do Vale do Ave, caracterizados por elevadas taxas de desemprego.

criadas em 1989, representarão uma quarta via de ensino, direccionada para a “integração dinâmica no mundo do trabalho” (Art.º19, 1, LBSE). Preconiza-se assim um ensino dual que divide os alunos que reúnem o interesse e as condições necessárias ao ingresso no ensino superior dos que não gozam destes critérios – em geral os que, concluída a escolaridade obrigatória, pretendem começar a trabalhar; os que não a chegaram a finalizar; ou os que ambicionam uma reciclagem das suas qualificações base. Uma solução que, na reflexão da socióloga Fátima Antunes, vem responder a problemas

“em primeiro lugar políticos – proporcionar respostas para o desemprego dos jovens e para a escolarização prolongada de novos públicos, preservando o lugar do ensino secundário como reserva de preparação e apuramento dos futuros quadros (intermédios, médios e superiores) – e secundariamente económicos – garantir a formação de uma mão-de-obra adequadamente qualificada, mobilizável e disponível para diferentes sectores da economia e do mercado de trabalho” (Antunes 2001, 202).

A novidade do projeto não surge apenas da sua ênfase modernizadora, mas também da sua forma de realização, baseada em processos de «governança», segundo Roberto Carneiro, a partir de uma “diversificação institucional, autorizando experiências muito descentralizadas e aliadas à sociedade civil, até mesmo por iniciativa da sociedade civil contratualizada com o Estado” (Carneiro 2002, 324, 325)<sup>174</sup>. Com um tipo de financiamento predominantemente público (nacional e europeu), embora reforçado pelo pagamento de propinas, a fundação das escolas profissionais decorre através de uma lógica de parceria, mantendo o Estado algum nível de regulação.

O fluxo de investimento do FSE em direção ao país pautar-se-á, de facto, pelo apoio à formação – área de intervenção que, com a reforma de 1980, passou a contar com uma maior atenção por parte do Fundo – e pela sua divisão entre entidades públicas e privadas, lucrativas e não

---

<sup>174</sup> A conceção de um interesse público a ser posto em prática por uma diversidade de actores institucionais já havia, contudo, sido contemplado pelo diploma legal da formação profissional (D.L N.º165, 16 de Maio de 1985)

lucrativas<sup>175</sup>. Com subsídios fixados em 45%, 60% e 75% das despesas de funcionamento, dependendo da definição anual de prioridades, e empréstimos que poderiam atingir os 50% do equipamento e das instalações de formação, a situação económica portuguesa apresentará índices de crescimento positivos durante o período pós-adesão<sup>176</sup> (Nunes 2001, 147). As estruturas base da economia nacional não tinham, contudo, sofrido radicais alterações. O regime de atribuição do FSE a entidades privadas, limitado aos que obtivessem credenciação do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), aos que possuíssem um centro de formação ou as que empregassem mais de 250 trabalhadores (Cardim 2005, 877), concentrava os fundos nos melhores organizados, ou seja, nas empresas de maior dimensão. Será neste âmbito que o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) – organismo fundado em 1979 a partir do, então extinto, Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-Obra (FDMO) – adquirirá um maior protagonismo. Não obstante a criação do Departamento para os Assuntos do Fundo Social Europeu (DAFSE) em 1985, o seu capital de experiência na oferta de formação profissional<sup>177</sup> determinará a sua seleção como instrumento de apoio às PME. A ideia seria, através dos centros de formação protocolares, incentivar a cooperação interempresas, prestar serviços de consultoria – não apenas circunscritos à ajuda no processo de candidatura, mas ao apoio ao desenvolvimento das suas atividades – e, como é óbvio, oferecer programas de formação profissional<sup>178</sup>.

Em 1991, um acordo tripartido complementar, firmado entre governo e *parceiros sociais*<sup>179</sup>, definirá os preceitos dos Decretos-Lei N.º401/91 e N.º405/91, reguladores da formação profissional. Num

---

<sup>175</sup> De acordo com os dados divulgados por José Cardim para o ano de 1988, as entidades públicas haviam recebido 41,6% dos fundos, enquanto as privadas lucrativas e não lucrativas haviam recolhido, respetivamente, 29,5% e 28,9% dos mesmos (Cardim 2005, 881).

<sup>176</sup> Facto igualmente relacionado com uma conjuntura internacional mais próspera.

<sup>177</sup> De referir, como exemplos, as ações em Centros de Formação Protocolar, fruto da colaboração entre o IEFP e associações patronais, o Programa de Formação e Integração Empresarial de Quadros (FIEQ) ou Programa de Promoção de Emprego de Quadros Técnicos (Co-emprego) (Moura 2001).

<sup>178</sup> Assinados entre IEFP e Associações Industriais (nalguns casos, sindicais), os protocolos de formação englobavam ações de qualificação inicial e de reciclagem (Velo, Parente 1991, 194).

<sup>179</sup> Tal decorreu no contexto da negociação do acordo económico e social de 1991, não assinado pela CGTP e pela Confederação de Agricultores de Portugal (CAP).

contexto de financiamento externo garantido pelo Primeiro Quadro Comunitário de Apoio (I QCA), a legislação visa a articulação entre a escola e a empresa, a integração dos jovens e das camadas sociais menos privilegiadas na vida ativa, a promoção da certificação ou a participação dos representantes dos trabalhadores na aplicação das políticas de formação profissional nas empresas (Cerdeira 2004, 162). A avaliação do seu impacto e da eventual necessidade de novas medidas seria garantida por organismos responsáveis pela análise e estudo técnico, como a Direção Geral do Emprego e Formação Profissional e o Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Da “crescente «profissionalização» do sistema educativo português” (Pais 2001, 53), conforme expressão do sociólogo José Machado Pais, à formação contínua e reconversão de trabalhadores, as reformas instauradas ao longo do período que se seguiu à entrada na CEE inspiraram-se num *espírito vocacionalista* (Stoer, Stoleroff, Correia 1990; Antunes, 1996). À sua luz, conforme se pode ler no Programa do IX Governo (1987), “os fatores estratégicos de vantagem já não são nem a energia, nem as matérias-primas, nem o capital fixo, mas, outrossim, a inteligência, a informação, a inovação tecnológica, a criatividade, a adaptação a mudança, em suma, a qualidade do fator humano” (*apud* Teodoro 1995, 58).

A sua realização confrontar-se-á, porém, com um terreno social nem sempre auspicioso. Além das vicissitudes provenientes de um campo educativo relativamente autónomo, de onde surgiam resistências a este tipo de discursos, geralmente da parte dos corpos docentes (Stoer, Stoleroff, Correia 1990), a iniciativa pública será cerceada por dois dilemas. Em primeiro lugar, o seu cariz assentava numa postura voluntarista que nem sempre encontrava nas empresas um interesse similar. A persistência de uma lógica de acumulação, cuja grande vantagem competitiva continuava a incidir sobre os custos de produção, fazia com que a procura de qualificações por parte de privados fosse “efetivamente mais baixa que a intenção política”. Das novas empresas criadas entre 1982 a 1992, segundo os dados avançados por José Cardim, docente e ex-diretor da *Dirigir*, a “percentagem de pessoal ativo com formação secundária era inferior à das empresas já antigas” (Cardim 2005 896, 897). Um fenómeno que indicia,



nas palavras de Carlos Nunes (IEFP), o quão a atribuição de bolsas, subsídios e compensações financeiras se poderá ter tornado numa opção “interessante em si como forma de acesso ao rendimento e mesmo para a solução de problemas de tesouraria das empresas” (Nunes 2001, 171)<sup>180</sup>. Em segundo, a ausência de consenso relativamente ao tipo de formação a aspirar, questão diretamente relacionada com o nível de alcance do projeto de modernização. A enumeração das qualidades humanas realizada pelo Programa do IX Governo pressuporia uma mais ampla formação geral (até aos 12 anos de escolaridade obrigatória, à semelhança do que acontecia na grande parte dos países europeus), passível de gerar nos educandos, na visão da socióloga Ilona Kóvacs, “uma compreensão sistemática e uma maior polivalência e mobilidade profissional” (Kóvacs 1988, 17). Uma medida que, desta maneira, parecia tornar inviável uma aprendizagem mais especializada, reivindicada pelo sector produtivo.

Os caminhos da formação profissional em Portugal vêm-se assim atravessados por uma profunda contradição “entre os objetivos modernizadores do projeto educativo e a banalidade das formações realizadas” (Stoer, Stoleroff, Correia 1990, 45). Uma antinomia que, mais do que um epifenómeno, revela uma estrutura produtiva aparentemente imune à mudança de regimes políticos.

### ***Flexibilização: a empresa e o trabalhador***

O incentivo à reformulação organizacional das unidades produtivas e à formação dos trabalhadores é expressão de um conjunto de mudanças mais lato. A crise do regime de acumulação *fordista*, visível no aumento das taxas de inflação e desemprego, conduziu à tentativa do estabelecimento de novas “regularidades que permitam uma evolução geral

---

<sup>180</sup> Vários foram os casos de suspeita de má utilização de fundos destinados à formação profissional. Entre os mais mediáticos, podemos nomear o «caso UGT», em que a central sindical foi acusada de desviar cerca de 1,8 milhões de euros. Deste processo, a UGT viria, no entanto, a ser absolvida. Acionistas e gestores do Grupo Amorim, um dos principais produtores mundiais de cortiça, viriam igualmente a sentar-se no banco dos réus, acusados de falsificação de documentos, fraude e desvio de fundos do FSE. O processo viria, no entanto, a prescrever (Rosas *et. al* 2011, 310).

e mais ou menos sólida da formação de capital” (Boyer 1992, 15). Não constituindo, na aceção da escola da *regulação* francesa<sup>181</sup>, um processo absolutamente coerente – nem resultado das contradições inerentes à acumulação de capital, nem o fruto de uma adulteração intervencionista – mas sim contingente, o novo *regime de acumulação flexível* basear-se-á num conjunto de experiências históricas. Dos círculos de qualidade *toyotistas* à descentralização da produção em Itália<sup>182</sup>, a nova empresa procurará reproduzir práticas de excelência, adquirindo novas conceções de produto, de especialização, de métodos e de divisão de trabalho. A profunda alteração do seu modo de raciocínio, doravante centrado nas oscilações da relação entre oferta e procura, dará mote à sua designação. Ao *flexível* comportamento dos consumidores teria assim que corresponder uma empresa também ela *flexível*, apta a apresentar novos conceitos e a empreender (com outras empresas) as sinergias adequadas à situação. A *flexibilidade* é, portanto, uma qualidade enformadora de todas as componentes da empresa, principalmente das suas pessoas.

A par da *polivalência*, a ser interpretada como uma flexibilidade funcional da parte do trabalhador, disposto a cumprir uma diversidade de tarefas, a contínua interação entre empresa e mercado viria redefinir outros aspetos da sua condição: dos horários ao próprio local de trabalho, passando pelos salários<sup>183</sup>. Todavia, a grande transformação centrar-se-á na criação

---

<sup>181</sup> Protagonizada por nomes como Robert Boyer, Alain Lipietz, Michel Aglieta ou Maria João Rodrigues, a escola de *regulação* francesa parte da crítica à conceção neoclássica de mercado, considerando que o seu funcionamento depende de um aparelho de regulação. O regime de acumulação, pelo qual o sistema de produção e o sistema de consumo se vêm adequados, subentende assim um modo de regulação, composto por um conjunto de mecanismos (de leis a crenças). Este, por sua vez, apresenta cinco formas institucionais básicas: a concorrência, o padrão-moeda, o intervencionismo público, o regime internacional (a nível comercial), e a forma de organização do trabalho (Rodrigues 1988).

<sup>182</sup> Concentrado na *Terceira Itália*, correspondente às regiões de Veneto, Emilia-România ou Toscana, este processo pautou-se pela criação de empresas artesanais (com poucos trabalhadores) que, porém, trabalhavam em rede. A Benneton, talvez o exemplo mais conhecido, chegava a juntar cerca de 200 micro-empresas (Clegg 1998, 139). Um modelo que adota como base de inovação a aplicação de saberes e fazeres tradicionais. Enquanto o modelo fordista, segundo Sergio Bologna, implicava “um coágulo de conflitos e de tensões de classe”, este novo modelo “de distrito pós-fordista surge como um microuniverso pacificado” (Bologna 2006, 43).

<sup>183</sup> A flexibilidade do trabalho, segundo o modelo elaborado por Américo Ramos dos Santos, pode ocorrer ao nível do emprego (nível do emprego, a duração do trabalho e o ritmo do mesmo), do salário (para além do salário base, a contemplação de salários indiretos e de relativos). Considera ainda a mobilidade que pode ocorrer nas funções desempenhadas, no espaço geográfico e, por fim, no próprio emprego (Santos 1989).

de novas formas contratuais *atípicas*, como o contrato-a-prazo, o trabalho temporário e o trabalho independente<sup>184</sup>. O fator comum a estes três modelos é a sua duração determinada, qualidade que possibilita às empresas romper com “a inadequação entre a oferta [...] e a procura de trabalho” (Dahrendorf 1986, 12), gerindo os seus efetivos em função de momentos de alta ou baixa produtividade.<sup>185</sup>

A experiência da introdução deste tipo de mecanismos em Portugal não parece, no entanto, corroborar esta tese. Perante a proibição dos despedimentos sem justa causa, herança do *movimento de Maio*, o contrato-a-prazo cedo se vai tornar num fenómeno nada *atípico*. Legislado em 1976, a sua inclusão no direito de trabalho corresponderá, segundo Monteiro Fernandes, “a uma tentativa, de certo modo hábil, de conjugação destas exigências contrastantes: «descongelar» um pouco a oferta de emprego, rodear a contratação a prazo das cautelas adequadas a um investimento de instabilidade de emprego, oferecer às entidades patronais garantias de segurança quanto à desvinculação efetiva no termo do período ajustado” (Fernandes 1981, 18). Um objetivo, aliás, confesso na própria lei:

“o preambulo do projeto é suficientemente omissivo quanto à problemática do emprego e bastante explícito no tocante às «condições de produtividade e de reestruturação das empresas» para que não sobre espaço de dúvida relativamente ao alvo visado. A exigência de mobilidade da mão-de-obra – que não é, aliás, necessariamente contraditória com a tutela da estabilidade de emprego – parece constituir a preocupação fundamental do projeto, não tanto numa perspetiva de flexibilização do mercado de emprego como na de acréscimo da disponibilidade da empresa e dos postos de trabalho pelo empregador” (*idem*, 19).

---

<sup>184</sup> Neste grupo optámos por não incluir o trabalho a tempo parcial, uma vez que estes tipos de contrato de trabalho se distingue mais pela duração do trabalho em termos de horários (mais propriamente, 75% do praticado a tempo inteiro) do que pela longevidade contratual.

<sup>185</sup> Algo que, desde já, nos permite concluir a não influência direta destas novas formas de trabalho nos níveis de desemprego, pois a sua superior adaptação às flutuações do mercado tanto poderá originar uma diminuição repentina do número de desempregados, numa conjuntura favorável, como um seu súbito aumento, num contexto de crise. Esta tese é igualmente partilhada por Ilona Kóvacs, a qual advoga que “contrariamente à ideia muito divulgada segundo a qual é urgente aumentar a flexibilidade para poder reduzir o desemprego, não foi encontrada ligação direta entre flexibilidade e a taxa de desemprego. [...] Um dos últimos relatórios da OCDE também reconhece que a influência da regulamentação do mercado de trabalho sobre o desemprego é mínima ou inexistente (OCDE, 1999) (Kóvacs 2002, 129).

Este sinal será compreendido pelas empresas que, conforme denunciado nas próprias páginas da *Pessoal*, recorrem a tal instrumento “de modo a manter em regime de instabilidade muitos trabalhadores que poderiam e deveriam ocupar postos de trabalho com carácter permanente” (Fonseca 1979, 22)<sup>186</sup>. Uma prática que, na opinião do jurista Alcides Martins, representa a subversão do espírito da lei<sup>187</sup> e, por consequência, a impossibilidade de uma relação laboral minimamente estável:

“a grande generalidade dos contratos de trabalho, celebrados há uns dois anos a esta parte, têm assumido a forma de contratos a prazo. Em face do seu uso inusitado surgiu um verdadeiro flagelo para os trabalhadores, nomeadamente para os jovens e para aqueles que perderam o seu emprego anterior por qualquer razão. Pense-se, desde logo, na insegurança em quem se encontra qualquer trabalhador contratado a prazo. E até mesmo para o empregador, que dificilmente poderá estruturar um quadro estável e motivado” (Martins 1980, 6).

Se bem que tais reformas tenham viabilizado as empresas menos modernizadas, permitindo-lhes fazer da redução de custos a sua principal vantagem competitiva, o âmbito da sua aplicação será generalizado. O seu contexto, face ao aumento do desemprego estrutural, é o da afirmação de um novo paradigma no pensamento económico, crente na relação direta entre a maior eficiência do mercado e a menor intervenção do Estado. Ao constituir *per si* uma mercadoria, o trabalho passará a ser encarado de semelhante forma, devendo proceder-se à

“simplificação dos quadros jurídico normativos que regulam a prestação [...]. Em particular será fundamental ter em mente o reforço da liberdade de contrato das partes nele intervenientes bem como possibilitar a redução dos RH em excesso e o despedimento com fundamentos de carácter objetivo inerentes às necessidades de evolução tecnológica da empresa, bem como à inaptidão do trabalhador” (Fonseca 1985, 15).

---

<sup>186</sup> Segundo Alcides Martins, são diversos os casos de não renovação de contrato para, dias depois, se dar lugar à celebração de um novo contrato de trabalho a prazo (Martins 1980).

<sup>187</sup> Manifestação, mais uma vez, de um *Estado paralelo*. Neste caso específico, “o seu traço dominante [...] tem sido o de combinar uma relativa rigidez do direito do trabalho com a sua quase total inefetividade, do que resulta uma enorme discrepância entre os quadros legais e as práticas sociais. Por omissão, não dotando, por exemplo, as inspeções de trabalho ou a justiça laboral de meios adequados, o Estado tolera a violação maciça da legislação de trabalho por cujo cumprimento deveria zelar” (Santos *et. al.* 1990, 177).

A serem efetivas, as alterações produzidas no mercado de trabalho teriam que ir para lá das fronteiras físicas da empresa. Numa apresentação na Conferência «Recursos Humanos: Desafio da Crise e Modernização da Economia», organizada pela APG em 1985, o economista e consultor Fernando Adão da Fonseca defende mudanças nas políticas de combate ao desemprego. A relação entre a oferta e a procura, intrínseca a qualquer mercado, serve de base à sua proposta de diminuição do valor a pagar a quem não tem trabalho, dada a “elevada correlação entre o subsídio de desemprego e o período de tempo em que os desempregados se mantêm inativos, antes de aceitarem trabalho por eles considerado mal pago ou trabalho a tempo parcial. A liberdade de trabalho é um direito fundamental. Falar em direito de trabalho com o salário que eu quero é porém um contrassenso” (*idem*, 14). Ao gerar uma maior pressão sobre o desempregado, a diminuição do seu rendimento consegue assim cumprir duas metas consociadas: “baixar o preço relativo do fator trabalho e portanto diminuir o desemprego” (*idem*, 15).

Mais do que uma questão de custos, o aumento da oferta de mão-de-obra – pela redução quer do número de desempregados, quer do vínculo entre trabalhador e empresa – vem reforçar, do lado da empresa, o leque de escolhas a seleccionar e, da parte do trabalhador, a qualificação do produto a vender. No final, como viria a sustentar o engenheiro Belmiro de Azevedo, possibilitar-se-ia um cenário no qual os mais capazes, fossem eles trabalhadores ou empresários, poderiam triunfar:

“Será que liberalizar leis económicas é política anti-trabalhadores? Ou será que essa liberalização é mais um processo de seleção natural que exclui trabalhadores incapazes e sobretudo patrões (que não empresários) que sejam claramente nocivos à sociedade? Não será que a introdução da flexibilidade na legislação irá permitir retirar um colete de forças às Empresas mas também a vários grupos de trabalhadores que estão impedidos de dar um excelente contributo à economia? Por exemplo, jovens que vêm a sua entrada nas Empresas travada pela presença, só presença de incapazes ou trabalhadores mais evoluídos que vêm a sua progressão profissional por autênticos «paredões» de trabalhadores estagnados que só cuidam da defesa de «direitos adquiridos»” (Azevedo 1985, 18).

### *Da erosão da cultura sindical à cultura de empresa*

A 13 de Julho de 1983, elementos da Guarda Nacional Republicana (GNR) intervêm sobre trabalhadores da Lisnave que, organizados em piquete, protestavam contra os salários em atraso. A resposta das forças de segurança à retenção do petroleiro grego *Doris* passará pela ocupação dos estaleiros e detenção de dezenas de grevistas. Num contexto de elevado desemprego, com destaque para regiões como a de Setúbal onde chega a atingir os 20%, e de aumento da contratação a prazo, os acontecimentos daquele dia constituirão um dos últimos gritos do baluarte sindical.

A par dos salários em atraso, prática constante desde 1981, a administração da Lisnave irá igualmente recorrer a reformas antecipadas, à suspensão de contratos de trabalho (*lay-off*), a despedimentos e acordos de rescisão voluntária, à subcontratação de empreitada ou, como analisado, aos novos contratos de trabalho. Uma estratégia, portanto, que parecia combinar as práticas mais arcaicas (salários em atraso, por exemplo) com elementos modernizadores, como a divisão da empresa em unidades. Três anos depois, uma lista afeta à UGT venceria a eleição para a Comissão de Trabalhadores e, em paralelo, uma cláusula de paz social seria incluída num acordo social assinado entre representantes de trabalhadores e administração (Lima, Pires, Alves 1995). Os desenvolvimentos ocorridos na Lisnave, símbolo emblemático do *movimento de Maio*<sup>188</sup>, traduzem não só o efeito da austeridade económica, como também um conjunto de mudanças ao nível da economia, da empresa e da organização do trabalho.

No mesmo ano dos acontecimentos vividos em Setúbal, o nível de emprego no setor dos serviços ultrapassa o da indústria<sup>189</sup>, iniciando então uma crescente distanciação. Este aumento representa um enorme desafio aos sindicatos, uma vez que se faz acompanhar por um outro fenómeno,

---

<sup>188</sup> Ver *Práticas de ação operária e formas organizativas na Lisnave*, por Fátima Patriarca, publicado na revista *Análise Social* (N.º51) em 1977.

<sup>189</sup> De acordo com os dados do Pordata, foi em 1981 que, pela primeira vez, se verificou um maior número de trabalhadores empregados no setor terciário do que no secundário. Porém, a situação sofreu uma ligeira modificação no ano seguinte, tendo a indústria empregado mais três milhares de trabalhadores do que os serviços. É importante referir que é apenas a partir de 1985 que o setor primário começa a empregar menos de um milhão de trabalhadores. Só mais tarde, a partir da década de 90, é que os serviços conseguiram ultrapassar, em termos numéricos, a agricultura e a indústria (Pordata, 2012).

típico de sociedades *pós-fordistas*: a crescente feminização da força de trabalho, ou seja, o aumento de um segmento laboral tradicionalmente sub-representado pelas organizações sindicais<sup>190</sup> e, logo, com uma menor tendência de adesão (Ferreira 2002). A mudança da composição social da força de trabalho não se resumirá, contudo, a uma questão de género. A crise dos sindicatos, expressa na diminuição das taxas de inscrição<sup>191</sup>, resulta essencialmente de uma pulverização quantitativa e qualitativa dos trabalhadores. A diferença dos níveis de sindicalização entre médias e grandes empresas, com 23% das primeiras e 46% das últimas a possuir uma sindicalização superior a 50%<sup>192</sup> (Stoleroff 1995, 16), é elucidativa das consequências da divisão da produção por várias empresas em rede, via pela qual se determina o fim dos grandes plenários e das greves de massa, momentos em que a força do número alimentava a confiança na vitória. A alteração do tipo de capital de uma dada empresa exerce também influência sobre os seus níveis de sindicalização. Por corresponderem a áreas de produção de elevado interesse social, o funcionamento das empresas públicas exigia não só um grande número de funcionários, como uma relativa estabilidade<sup>193</sup>. A sua privatização, deste ponto de vista, acaba por privar os sindicatos dum dos seus principais bastiões ou, pelo menos, por diminuir o seu poder de influência<sup>194</sup>.

O epicentro do revés sindical reside, porém, nos efeitos da diminuição dos vínculos contratuais. A heterogeneidade e precariedade não constituem, por certo, uma novidade, visível na divisão do operariado industrial em categorias correspondentes à sua qualificação<sup>195</sup>. Conscientes desta fratura, os sindicatos tentaram integrar os diversos interesses,

---

<sup>190</sup> Embora se deva ressaltar alguns setores fabris altamente feminizados, como o têxtil.

<sup>191</sup> Os dados apresentados por Maria da Conceição Cerdeira para o período compreendido entre 1979 e 1995 apontam para a uma diminuição da taxa de sindicalização na ordem dos 50% (Cerdeira 1997). Um estudo internacional dirigido pelo a OIT obtém os mesmos -50% entre 1985 e 1995 (OIT 1997).

<sup>192</sup> Baseado num inquérito a médias e grandes empresas, realizado no ano de 1994.

<sup>193</sup> Aliás, da parte dos gestores, segundo Stoleroff, “a avaliação dos sindicatos é tanto mais positiva quanto mais elevado é o nível de sindicalização” (Stoleroff 1995, 21)

<sup>194</sup> Entre 1991 e 1995, os setores da Administração Pública e dos Transportes e Comunicações (caracterizado pela forte predominância de capital público) continuavam a apresentar taxas de sindicalização relativamente elevadas (Cerdeira 1997).

<sup>195</sup> A insistência na ideia de solidariedade deve-se precisamente, segundo Richard Hyman, ao fato da “classe operária não constituir uma unidade homogênea, à sempre presente possibilidade de sectarismo, a experiências penosas que demonstraram o quão lutas isoladas e competitivas tendiam a derrotar-se mutuamente” (Hyman 1999, 99)

chegando mesmo a desenvolver modelos de *closed-shop*, os quais faziam depender a contratação da sindicalização. A possibilidade de ascensão na carreira, princípio base da relação social *fordista*, contribuía para que o jovem contratado identificasse no operário mais velho a imagem do seu futuro. A perda das vantagens estratégicas acima referidas vem abalar os pilares dessa identidade. A convulsão invade o próprio trabalhador que, sob o novo paradigma contratual, vê o seu percurso laboral atravessado não só por várias empresas, como por vários tipos de trabalho. O sindicato, organizado a partir de setores, vê-se assim confrontado com um novo tipo de trabalhador, cuja condição não se define pela posse de um determinado género de ocupação ou profissão, mas sim pela intermitência dos mesmos. Dispersos, os seus interesses parecem configurar, nas palavras de André Gorz, uma “não classe de não trabalhadores que prefiguram, mesmo na sociedade existente, uma não sociedade” (Gorz 1980, 104)<sup>196</sup>.

A “crise de agregação de interesses” (Hyman 1999, 95), na expressão do sociólogo Richard Hyman, acaba por reproduzir os seus efeitos, colocando os sindicatos sob um enorme dilema: se, por um lado, o desafio representado pela *flexibilidade* deve merecer uma estratégia a longo-prazo, sem benefícios imediatos em termos de sindicalização, por outro, a opção por esta via poderá retirar atenção aos interesses dos seus membros<sup>197</sup>.

O conteúdo da negociação coletiva, mais incidente sobre assuntos relativos a preços e rendimentos do que às questões da organização e flexibilização do trabalho (Mozzicafredo 2000, 91; Lima 2000, 342), é ilustrativo da posição adotada. Ao fazer da defesa dos seus associados a sua agenda, os sindicatos acabam, mesmo que indiretamente, por secundarizar os interesses de outros grupos sociais e reproduzir as diferenças de condição já prevaletentes, na análise do sociólogo Michael Terry, “privilegiando a

---

<sup>196</sup> Terreno por excelência de políticas de «prevenção sindical», como as executadas pela Wal-Mart ou pela McDonald's, através das quais se despedem ou se dispensam os trabalhadores sindicalizados (Matos 2007, 110).

<sup>197</sup> Uma tendência para a formação de um núcleo específico de sindicalizados é defendida por Granjo, Ribeiro e Leitão, verificando-se “um fechamento numérico e social do espaço de recrutamento sindical, acompanhado da continuação da saída dos trabalhadores dos sindicatos – ou seja, a progressiva redução e percentual dos efetivos sindicais, em direção a um núcleo duro com uma composição social baseada essencialmente em operários, discrepante da do conjunto da população ativa” (Granjo, Ribeiro, Leitão 1994, 166).



posição e os interesses de certos grupos, em geral (mas não em exclusivo) daqueles responsáveis por atividades de trabalho centrais e polivalentes, e enfraquecendo a posição de outros, em particular aqueles sobre uma variedade de contratos «não permanentes», que garantem às empresas a sua «flexibilidade numérica» (Terry 1995, 232). Algo que, de um modo um tanto ou quanto semelhante, se repercutirá numa postura de indiferença em relação à sua ação.

O espaço «libertado» aos sindicatos será rapidamente objeto de uma revalorização empresarial. A fábrica *fordista* havia constituído muito mais do que um local de trabalho, dando lugar a dinâmicas estranhas ao seu modo estrito de funcionamento. O sindicato e/ou a CT exerciam um papel fulcral neste domínio, assegurando que as sociabilidades típicas de *regiões de bastidores* (Goffman 1993)<sup>198</sup> pudessem decorrer nas suas *regiões de fachada*, quer de forma institucional – o plenário, devidamente permitido pela administração –, quer de modo informal – o piquete de greve, literalmente na fachada da empresa. A lógica subjacente a uma *cultura de empresa*<sup>199</sup> não se encontra distante da estratégia preconizada pelos

---

<sup>198</sup> A definição rigorosa do tempo de trabalho, durante o qual o trabalhador se via impedido de desenvolver qualquer forma de criatividade, permitia-lhe, assim que tocasse a buzina da fábrica, usufruir do resto do seu tempo. Será a partir desta disponibilidade para a reflexão e pensamento que se formam comunidades políticas dos trabalhadores, construídas a partir das sociabilidades criadas nas fábricas – nas reuniões sindicais, nos debates e conversas de taberna, no convívio proporcionado pelas coletividades de cultura e recreio (Estanque 1999).

<sup>199</sup> Reconhecendo as devidas diferenças, optámos pelo recurso ao conceito de *cultura de empresa* e não de *cultura organizacional*. Vala *et al.* estabelecem a distinção entre as duas com base numa tendência da parte da primeira para um certo unanimismo e falta de dinamismo, por exemplo, “poucas alterações nas redes de poder, aceitação do poder instituído, relações informais estáveis, não pertinência de conflitos intergrupais, etc.” (Vala *et. al* 2004, 667). Mais do que falar em cultura organizacional, segundo os autores, deveria considerar-se a existência de culturas organizacionais “várias formas de as entender” (*idem*, 18). No nosso entender, a própria lógica de produção obriga a que as autonomias dos indivíduos e dos grupos sejam incrementadas. A cultura correspondente a tal imperativo, como defende João Bilhim, deverá evitar um excesso normativismo, correndo o risco de um certo “etnocentrismo e incapacidade para dialogar e aceitar o que é diferente, geralmente visto como ameaçador e mau [...]. Assim, mais do que uma cultura forte ou fraca, a organização deverá criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo capaz de se abrir sem se perder” (Bilhim 2005, 203). A preferência pelo uso do conceito de *cultura de empresa* deve-se ao facto de considerarmos que o que está em jogo não são apenas relações de poder entre grupos e atores, referentes a representações de modos de produção, controlo, comunicação, informação e decisão, próprias de uma cultura organizacional (Pimentel 2011, 124), mas a sua confluência com elementos específicos da empresa – a sua história, por exemplo. Como tal, o conceito de *cultura de empresa* “extravasa o de cultura organizacional” (*idem*, 123), incluindo-o.

sindicatos, visando abarcar não apenas as diversas *regiões* do local de trabalho, mas também, como veremos, a própria vida dos trabalhadores.

Num contexto em que o número de trabalhadores abrangidos pela contratação coletiva é, em termos estatísticos, cada vez menor (em parte devido à diminuição da intervenção pública por via de Portarias de Regulamentação do Trabalho<sup>200</sup>), a empresa passa a ser tida como a vanguarda da nova economia. A promoção de CQ, por exemplo, é apresentada como uma dessas “formas de articulação das relações sociais que se designa por valorização dos recursos humanos” (Sainsalieu, Segrestin 1987, 201). Sem colocar de lado os sindicatos, mas ao mesmo tempo sem deles depender, anunciam-se novos terrenos aonde à voz do trabalhador se promete audição e direito à consequência em troca da adesão ao que os sociólogos Sainsalieu e Segrestin designam de “flexível cimento simbólico de valores partilhados” (*idem*, 206)<sup>201</sup>.

Longe de corresponder a um dado novo, o repto lançado à *cultura da empresa* é, todavia, acrescido. Enquanto o paternalismo remetia o operário para uma posição mais passiva do que ativa, a dependência crónica das empresas em relação às capacidades dos trabalhadores obriga-as a tornarem-se em “comunidades práticas” (Holmes, Marra, 2002), ultrapassando o mero estabelecimento de um consenso mínimo: mais do que um não fazer, o que se pretende é alimentar o espírito de iniciativa de quem trabalha.

---

<sup>200</sup> Relativamente a este ponto, importa considerar, em primeiro lugar, o centralismo do processo de negociação coletiva. Atendendo ao período compreendido entre 1990 e 1997, os CCT atingem valores superiores a 70% das convenções assinadas. Embora tenham registado, a partir de 1995, um ligeiro aumento, os AE nunca conseguem ultrapassar os 25%. Dado que “taxa de filiação patronal e sindical é relativamente pouco elevada, é de presumir que o número de trabalhadores abrangidos por convenções coletivas seja bastante inferior ao dos abrangidos por PE [Portarias de Extensão]” (Leitão 1998, 47). Quer as Portarias de Extensão (PE), quer as Portarias de Regulamentação de Trabalho (PRT) traduzem o intervencionismo público ao nível da negociação coletiva, no primeiro caso, mediante o alargamento das condições garantidas pela contratação coletiva ao universo dos trabalhadores; no segundo, colmatando impasses ou simples ausências de iniciativa. No período compreendido entre 1979 e 1997, o aumento de PE não foi acompanhado pelas PRT, as quais passaram de 19 (1979) a 1 (1997). O que terá conduzido a uma diminuição do emprego coberto por convenção coletiva – cerca de 6%, no ano de 2003 (Dornelas 2006, 88).

<sup>201</sup> De acordo com o domínio da sociologia da empresa, a sua autonomia interna não deve ser interpretada como sinal de intemporalidade e ahistoricidade, alimentando-se “do contexto institucional, social e cultural de uma dada época” (Pimentel 2011, 53).

### *Uma questão de gerações: da qualificação às competências*

A afirmação do conceito de *cultura de empresa* assinala a mudança da própria noção de gestão, visível na alteração semântica do seu objeto. Durante o período do *fordismo*, a gestão aplicava-se ao *pessoal*, essa enorme massa cujo modo de administração deveria passar pela garantia de condições minimamente homogêneas ao nível da contratação coletiva. Mais tarde, o reconhecimento dos problemas originados pela redução dos trabalhadores a peças mecânicas levou a que viessem a ser tratados como um *recurso* a explorar. O desenvolvimento de tecnologias produtivas e a consequente exigência de um trabalho cerebral conduziu então a uma gestão mais criteriosa. A maior preocupação com a seleção e incentivo dos trabalhadores obedece, contudo, a um cálculo linear, eminentemente quantitativo, baseado na relação direta entre qualificação e valor. Por fim, com a crescente terciarização da economia, a dependência do trabalhador alcança as suas capacidades de interação e socialização, de modo a que, mais do que a mera humanização do trabalho, a *gestão de pessoas* consiga reduzir-se a um estado mínimo, capacitando os trabalhadores para o exercício da sua própria gestão.

As origens de tal abordagem remetem para a década de 60, período em que o Instituto Tavistock de Relações Humanas promove várias experiências de *grupo sem líderes* (*leaderless groups*), com base nos trabalhos realizados por Wilfred Bion com militares norte-americanos e veteranos de guerra. Numa série de semanários e conferências organizadas no Reino Unido entre 1955 e 1957, fruto de um protocolo assinado entre diversos organismos (Instituto Tavistock, Agência de Produtividade Europeia, Instituto Britânico de Management e algumas empresas transnacionais, entre outros), avança-se com um mesmo tipo de experiências, mas desta vez entre quadros e executivos. No início, a ausência de uma liderança dificultou a emergência de uma base de entendimento comum, tendo suscitado sentimentos de frustração e de descrença. Todavia, a persistência nos encontros levou a que, aos poucos, “os participantes sentissem que eles próprios haviam-se desenvolvido.

Houve ganhos no seu nível de autoconhecimento. O autocontrolo e a tolerância foram igualmente melhorados” (Rose, Miller 2009, 161).

A premissa deste modelo *sociotécnico* resulta, portanto, da combinação de autoridade com liberdade, um tanto ou quanto semelhante a um regime terapêutico. Constituindo fruto da própria ação dos trabalhadores, a sua autopromoção pressupõe, segundo Miller e Rose, “uma multiplicidade de agências de aconselhamento e orientação que atravessam a experiência contemporânea com as línguas, os critérios e técnicas por meio das quais podemos agir sobre nós mesmos enquanto sujeitos de liberdade” (*idem*, 171). Se, nas anteriores formas de gestão, as políticas de pessoal e de RH se concentravam em departamentos especializados, os novos modelos de organização empresarial convidam os trabalhadores a agir por si e sob si. A ideia de *Qualidade Total*, um dos conceitos charneira do novo paradigma, traduz a generalização das responsabilidades a todos os setores da empresa. Não corresponde, deste ponto de vista, a uma função específica, mas sim a uma atitude que, como defende a Eng.<sup>a</sup> Conceição Lobo Ferreira, diretora da revista *Qualidade*<sup>202</sup>, deve cobrir “todo o ciclo de vida dos bens e serviços produzidos; considerada em toda a estrutura da empresa como responsabilidade de todos e cada um” (*apud* Marques 1988, 24). O que não significa, necessariamente, o fim dos departamentos, mas a partilha de características, permitindo-se ao setor do marketing adotar as orientações emanadas do departamento de RH ou, por sua vez, a aplicação de técnicas de marketing na relação com outros setores ou mesmo no seu interior. Aliás, a dedicação necessária a uma maior produtividade passa, nas palavras do *marketing manager* Luís Pessoa, por se encarar o trabalhador

“não só como «fornecedor» de trabalho, não só como «recurso» que possamos utilizar, mas sobretudo como um «parceiro» com quem se deve fazer um acordo, uma espécie de «cliente» a quem é necessário «vender» a empresa e a sua organização, e, para os quadros mais qualificados, um «cliente» a quem é necessário «vender» a empresa e a sua organização, trocando-a por outra mais vantajosa da concorrência” (Pessoa 1989a, 36).

---

<sup>202</sup> Editada pela *Associação Portuguesa de Qualidade*, fundada a 1969, com os objectivos de “Divulgar a Qualidade; formar em controlo e gestão de qualidade; aperfeiçoar os conhecimentos e a prática na área da Qualidade” (Marques 1988, 23).

A elevação do trabalhador a cliente interno da própria empresa prende-se com o nível de performance que dele se espera<sup>203</sup>. A introdução de elementos *imateriais* (Gorz, 2003a; Negri, Hardt 2000; Boutang, 2008; Lazzarato 1998) e sociais no domínio produtivo – o conhecimento, a imaginação, a reflexão, a habilidade comunicativa ou até a emoção – vêm desencadear no trabalhador, seja ele do *secundário* ou do *terciário*, uma diversidade de saberes quer teórico-práticos, quer relativos ao próprio ser. A mobilização de um *saber ser* (Rodrigues 1998, 130) vem pôr fim ao monopólio da qualificação, dando lugar a uma mais lata procura de competências. A par das *hard skills*, nas quais se englobam os conhecimentos sobre um domínio específico, o trabalhador passará a ser avaliado segundo as suas *soft skills*, traços e saberes menos formais, mas tão ou mais determinantes<sup>204</sup>. Partindo da iniciativa do indivíduo, o domínio das competências é essencialmente prático<sup>205</sup>, obrigando a uma constante atualização do trabalhador<sup>206</sup>, de forma a evitar a sua própria obsolescência.

A proeminência do *fator humano* é uma das ideias mais presentes no discurso dos gestores de RH ao longo da década de 90, marcando, segundo o docente e especialista de RH José Gonçalves das Neves, a terceira e última fase do seu percurso evolutivo em Portugal (Neves 1999, 58)<sup>207</sup>. Até

---

<sup>203</sup> O que remete para a noção de *servicialização do trabalho*, na senda de autores como Philippe Zarifian e Jean Gadrey ou, em Portugal, Paulo Pereira de Almeida (2010b). Segundo estes autores, o trabalho, independentemente do seu sector de actividade, corresponde à criação de um serviço, isto é, de uma modificação das condições de actividade de outrem, seja este colega ou cliente.

<sup>204</sup> Esta oposição entre o formal e o informal resulta, no entender de Cristina Parente, do “hiato entre a linguagem da teoria e a realidade dos factos” (Parente 2008, 66). A sua síntese terá lugar no local de trabalho, a partir do momento em que o «informal» adquire um pendor produtivo.

<sup>205</sup> Definido em função de uma *economia de serviço*, o valor de uma determinada competência é avaliado de acordo com a sua eficiência prática, ou seja, do resultado da mobilização de recursos por parte do indivíduo (Zarifian 2002, 99).

<sup>206</sup> Em 1992, é criado o Sistema Nacional de Certificação Profissional. Mais tarde, em 2000, a criação da Agência Nacional para a Educação e Formação de Adultos viria a implementar um Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC). Nestas, como refere Ana Cristina Pinto, não se incluem apenas competências estritamente profissionais, contemplando a “aproximação à realidade do candidato e ao seu contexto laboral” (Pinto 2006, 178) e, neste caso, as competências adquiridas por vias não formais: saberes, capacidades e atitudes.

<sup>207</sup> A primeira fase havia decorrido até finais da década de 70, correspondendo ao processo de afirmação dos directores de pessoal nas empresas. A segunda, por sua vez, ocorre durante os anos 80, reflectindo as “ideias de modernização e da competitividade (transformação, desafio da integração europeia, modernizar organizações, transformar o trabalho), as quais passaram a ser fonte de preocupação em virtude da nova realidade que representa o Mercado Único Europeu” (Neves 1999, 58). Por fim, a terceira fase

então relegada a uma posição defensiva, a sua narrativa passa a afirmar a centralidade do seu papel, presente em todas as áreas e pessoas. A atribuição de responsabilidade faz-se acompanhar, no outro lado da moeda, por uma maior preocupação

“com os resultados provenientes do trabalho prestado por cada trabalhador. E aqui sim, existe um controlo apertado da produtividade de cada pessoa no sentido de apurar qual o rendimento individual em face dos objetivos definidos, quer a nível individual, quer no contexto mais alargado de toda a empresa. O espírito de empresa é demasiado importante para ser afastado para segundo plano. O «vestir a camisola» por parte de cada elemento da organização é vital para que o «clube-empresa» funcione como uma verdadeira equipa que trabalha para uma meta comum” (Gama 1990, 24).

A empresa, como realça José A.P Gama, da consultora Ernest & Young, torna-se numa espécie de comunidade, cujos laços se alargariam para lá do horário de trabalho, através de “programas sociais, desportivos e culturais levados a efeito pelas empresas” (*idem*, 25). A construção desta comunidade não pode ser realizada de forma compulsiva, a partir da assimilação de manuais ou da simples obediência a uma série de princípios e regras. O espaço da empresa, como realça o académico e gestor João Bilhim, deve corresponder a uma “paisagem de gabinetes abertos, poucos de porta fechada, uma percentagem alta de derivação, conversas e discussões intensas e um aspeto geral de informalidade” (Bilhim 1992, 7), ou seja, convidando à ação e não à passividade<sup>208</sup>.

Não mais orientado por um percurso inequívoco numa só empresa ou por uma carreira profissional unicamente baseada no cumprimento das mesmas funções ao longo dos anos, este *novo homem*, conforme a descrição realizada por Rui Borges, *managing partner* da empresa de trabalho

---

corresponderia a um acompanhar de um processo que, no mundo desenvolvido, havia tido início dez anos antes.

<sup>208</sup> Tom Peters, um dos *gurus* mais citados pela imprensa de gestão, chega mesmo a defender a contratação dos curiosos, peculiares e desajustados, “dos aventureiros e dos ousados mesmo quando nos fazem ranger os dentes e quebram muita loiça” (Peters 1995, 16). Um pouco como tudo o que acontece na empresa, ela deve causar perplexidade, surpresa e, citando uma das suas obras, um «Uau!» em cada um dos seus membros. Estes não devem reduzir-se ao expetável, procurando “destacar-se (indivíduos em todos os níveis de uma empresa e profissionais independentes) e emergir (empresas e outras organizações) da multidão crescente de iguais. Ser médio nunca foi uma coisa muito atraente” (*idem*, xiv).

temporário Valor Humano, tem “na adaptabilidade a sua característica mais forte, na paixão pela adversidade o seu mais determinante fruto e no inconformismo a sua grande força motriz” (Borges 1998, 28). O autor chega mesmo a classificar estas qualidades como traços essenciais dos *baby busters*, sucessores dos *baby boomers*, caracterizados “por uma sólida crença nas suas capacidades e por encarar a vida como uma oportunidade única de desenvolvimento do seu talento” (*idem*, 28). Estes atributos permitem-lhes encarar o mercado de trabalho de frente, de igual para igual com as empresas, e, neste sentido, enveredar não por um emprego, mas por experiências:

“Não querem empregos, querem projetos. Não querem organogramas nem departamentos, preferem ziguezaguear pelas organizações que na sua visão se assemelham a placas de circuitos. Não procuram a segurança, mas desafios. O seu portfólio de experiências e de *achievements*, criteriosamente construído tendo em vista a sua transferibilidade para um próximo projeto, é reconhecidamente o seu bem mais precioso e o garante da sua empregabilidade” (*idem*, 29).

A própria noção de trabalho parece ser ultrapassada, dando lugar, segundo Vítor Sevilhano, administrador da IberConsult, ao *membership*<sup>209</sup>. Na condição de membros,

“as pessoas vão passar a aderir às empresas, como o fazem hoje com os clubes desportivos da sua paixão, os clubes privados de golfe, as sociedades recreativas ou outras entidades de cunho social. Porque querem, porque gostam, porque o seu projeto, a sua estratégia as atrai, as motiva, as empolga. Uma consequência desta nova forma de relacionamento – que vai passar a ser mais uma forma nova de tensão na sociedade moderna – é que a lealdade não mais conseguir-se com o cheque de vencimento” (Sevilhano 1994, 40).

---

<sup>209</sup> Conceito proposto por Peter Drucker.

## ***Conclusões***

Em 1975, a Comissão Trilateral, um *think tank* fundado pela família Rockefeller, publica o relatório *A Crise da Democracia*, da autoria de Michel Crozier (Europa), Samuel P. Huntington (EUA) e Joji Watanuki (Japão). Centrado na evolução política, económica e social do Ocidente desde o final da II Guerra Mundial, o documento procura analisar as causas da “desintegração da ordem civil, do colapso da disciplina, da debilidade dos líderes e da alienação dos cidadãos” (Huntington, Crozier, Watanuki 1975, 2), uma referência aos movimentos sociais que, desde finais da década de 60, haviam originado “uma sobrecarga reivindicativa sobre o governo, a qual excedeu a sua capacidade de resposta” (*idem*, 8).

No capítulo dedicado à Europa, Crozier responsabiliza o modelo burocrático pela criação das oportunidades de desenvolvimento dessas tendências. De forma indireta e não inusitada, foi a distanciação entre representantes (seja este o Estado ou o sindicato) e representados que levou os últimos a enveredar por novas formas de associação política (organizações estudantis, a título de exemplo). Neste processo, o autor destaca o papel desempenhado por “intelectuais, pretensos intelectuais e para-intelectuais” (Crozier 1975, 31) que, da literatura aos meios de comunicação social, têm espalhado uma cultura adversária aos valores então dominantes. Os desafios, contudo, não surgem apenas deste segmento. Nas empresas, “a força conservadora, eventualmente paralisante”, da classe gestora tem contribuído para “uma relutância generalizada, entre a população mais nova, em aceitar os trabalhos humilhantes e mal pagos dos colarinhos azuis” (*idem*, 29). Tal crítica, por mais radical que fosse a sua manifestação, não deixava de expor as contradições e disfunções das formas tradicionais de dominação. Ao fazê-lo, substancia a procura por “modelos que produzem um maior controlo social com menor pressão coerciva”, os quais, em termos práticos, devem passar pela:

“modernização do processo educativo, pela improvisação do sistema de decisão ao nível das comunidades e regiões, pela radical alteração das condições de trabalho, pela



recuperação do estatuto do trabalho manual, pelo desenvolvimento de programas de rendimento garantido, pela responsabilização das burocracias públicas perante os cidadãos e das burocracias privadas perante os consumidores” (*idem*, 55).

Dez anos depois, Daniel Cohn-Bendit, proclamado líder das revoltas estudantis de 68, publica uma série de entrevistas a figuras emblemáticas do *movimento de Maio*. Um dos eleitos é Jerry Rubin, um dos principais vultos do movimento contra a guerra do Vietname e, à data, organizador de eventos e mentor do movimento *Yuppie*, “«*Young*», «*Urban*» e «*Professionnal*». Jovens porque continuam sãos, Urbanos porque se apoderaram das grandes cidades e ocupam os postos importantes e Profissionais porque são ativos e competentes” (Rubin, Cohn Bendit 1988, 39). Questionado sobre a sua atual atividade política, Rubin responde da seguinte forma:

“Não, já não luto contra o Estado. Já não vale a pena, já não é o bom combate. É preciso que, doravante, eu me torne no Estado. Não eu pessoalmente, é evidente. Nós todos. Todas as pessoas da geração dos anos 60, que nos tornámos as massas dos anos 80. A melhor, a única maneira de, hoje em dia, combater o Estado, é substituí-lo. E nós somos bastante numerosos para o fazer. Nós, os banqueiros – os dentistas, os médicos, os patrões –, somos o Estado. [...] Nós precisamos de homens como o Abbie<sup>210</sup>, mas em que é que o seu estilo de vida, as suas preocupações, têm a ver com as classes médias? Com todos aqueles que têm uma família, [...] que vivem, na América, e são felizes assim? E os operários? E os pobres? Vai hoje falar com os pobres, e o que é que eles querem? Triunfar! Eles querem o êxito, não a revolução. Eles nem sequer pensam na revolução! O que querem é triunfar como os outros. Cabe-nos a nós inventar uma filosofia do êxito que integre a democracia e o idealismo” (*idem*, 38, 39).

Embora não o afirme taxativamente, Rubin é ele próprio o exemplo de uma renovação ideológica que recupera alguns dos princípios e metas da esquerda contestatária dos anos 60. Ele é a representação viva da subversão dos subversivos, ou, como afirma Paolo Virno, de uma “revolução ao contrário” (Virno 2006, 641). Refletindo a partir do caso italiano, o filósofo defende que o segredo do sucesso desta contrarrevolução foi “ter

---

<sup>210</sup> Referência a Abbie Hoffmann, outra das figuras emblemáticas do movimento *Yippie*. Expressão construída a partir da sigla YIP (*Youth International Party*), organização política fundada por Hoffmann e Rubin.

transformado em requisitos profissionais, em ingredientes da produção de mais-valia e fermento do novo ciclo de desenvolvimento capitalista, as inclinações coletivas que, no «movimento de 77», se apresentavam, pelo contrário, como antagonismo intransigente” (*idem*, 643). O desejo de fuga do extenuante trabalho operário, em nome de uma autonomia e de um hedonismo experimentado em coletivo, deixa assim de ser classificado como algo desenquadrado do mundo do trabalho, passando, ao invés, a imperar como critério de recrutamento e seleção.

Imbuído de um *novo espírito*, o capitalismo desencadeia “uma rutura com os anteriores modelos de controlo” por via da “assimilação das reivindicações de autonomia e responsabilidade anteriormente encaradas como subversivas” (Boltanski, Chiapello 2007, 191): observa os seus críticos, estuda as suas propostas e, no final, aproveita as que constituirão o motor do novo regime de acumulação. Foi, aliás, com base nesta linha de raciocínio que se reconheceu uma potencialidade subjacente aos processos de saneamento ocorridos no país ao longo de 1974 e 1975, argumentando-se que, por baixo de toda a sua face esquerdista e revolucionária, esconder-se-ia o desejo de realização e participação no trabalho.

As reformas educativas iniciadas na década de 80 visam, precisamente, a dinamização desse desejo. Influenciada pelas teses do *capital humano*, propostas por Schultz e Becker, a aproximação da escola à empresa ilustra a associação, cada vez mais direta, entre “o investimento no homem” (Schultz 1962, 2) e o crescimento económico. Neste sentido, não só é inconcebível colocar trabalho e capital em posições antípodas, como o próprio trabalhador deverá ser encarado como um empresário que trabalha junto de uma empresa:

“A recusa em se considerar as capacidades adquiridas pelo homem (capacidades que alargam a sua produtividade económica) como uma forma de capital, como bens produzidos, como o resultado de investimento, tem incentivado uma conceção restrita e manifestamente errónea: a de que o trabalho dispensa o capital e que apenas o número de trabalhadores/horas tem relevância. No entanto, como tive oportunidade de mencionar, os trabalhadores têm vindo a tornar-se capitalistas, à medida que têm vindo adquirir níveis de conhecimento mais elevados, bem como capacidades diversas, que representam um valor económico” (Schultz 1964, x).

Ao entrevistar jovens quadros portugueses, a socióloga Maria Margarida Marques deparou-se com uma nova forma de se viver o trabalho desempenhado. A exigência de um ambiente descontraído, de autonomia e de diversificação das experiências profissionais – perspetivando a evolução das suas carreiras de uma forma não monolítica, isto é, considerando a globalidade do mercado de trabalho e não apenas a empresa em que trabalham – exprime “um claro afastamento da ética tradicional, de valorização, acima de tudo, do trabalho enquanto dever” (Marques 1990, 12). À medida que se verifica o alargamento da escolaridade, esta busca por realização (tanto do ponto de vista profissional, como pessoal) deixa, todavia, de se restringir aos candidatos a executivos e altos quadros. Num inquérito em torno dos valores associados ao trabalho<sup>211</sup>, analisado pelo professor e técnico de RH Jorge Horta Alves, 400 alunos do 10.º e 12.º ano concentraram as suas respostas nas seguintes qualidades: «utilização das capacidades», «realização», «autonomia», «criatividade»; «desenvolvimento pessoal»; «relações sociais». Por sua vez, os menos abonados foram «autoridade», «prestígio» e risco (Alves 1987, 23). Já em 1979, um estudo realizado pelo Ministério da Educação, a partir de uma amostra de alunos do ensino complementar, havia confirmado a relação direta entre escolarização e aumento de expectativas, visível no contraste entre os 2,9% que queriam ser operários e os 50% que almejavam uma profissão liberal (Grácio 1986, 164, 165)<sup>212</sup>.

Embora se fizesse acompanhar da promessa de uma *maior igualdade de oportunidades*, a aproximação entre ensino e economia levaria a que o primeiro acabasse por reproduzir os seus principais traços, em particular a hierarquia de posições. A criação de um sistema de ensino com distintas vias de saída – uma para a universidade, outras diretamente para a empresa<sup>213</sup> – significa, segundo Fátima Antunes, “a condenação destas

---

<sup>211</sup> No âmbito do projecto internacional *Work Importance Study*.

<sup>212</sup> Segundo Streek, o desinteresse dos jovens em relação a um ensino técnico-profissional poderá igualmente prender-se com a distanciação em relação “à recompensa potencial – um «verdadeiro» trabalho – [...] muito menos visível e muito mais distante do que no local de trabalho” (Streek 1989, 98).

<sup>213</sup> No seio do próprio sistema de ensino técnico-profissional existem diferenças. Segundo Natália Alves, o sistema de aprendizagem “elege como destinatários preferenciais os jovens excluídos do sistema regular de ensino, com ou sem a escolaridade obrigatória”, em geral filhos dos operários e de uma pequena burguesia ligada ao comércio e serviços. Nas

últimas como opções socialmente desvalorizadas e desvalorizantes” (Antunes 1996, 170, 171).

Às vicissitudes da divisão social do trabalho, associam-se outros dois importantes fatores: o arcaísmo das estruturas produtivas e a autonomia do campo escolar. Em primeiro lugar, conforme denunciado por diversos diagnósticos (Cardoso *et.al.* 1990, Moniz 1989), os reduzidos níveis de aplicação científica e tecnológica, a elevada percentagem de empresários com um nível mínimo de escolaridade, a inexistência de uma separação entre propriedade e controlo empresarial, ou a fraca compleição organizacional não abonarão a favor do aproveitamento das vocações e aspirações dos novos trabalhadores. Em segundo, as próprias escolas são atravessadas por vários conflitos de interesses (entre ministério de educação e docentes, por exemplo), os quais impedem a pura reprodução do *vocacionalismo educativo*.

A tentativa de correspondência entre aspirações e lugares vê-se assim, na análise do sociólogo José Madureira Pinto, confrontada com uma série de “fenómenos de re-identificação de grupos de referência e estilos de vida que, ao nível do imaginário juvenil, tendem a fazer deslocar para cima o feixe de trajetos de mobilidade profissional considerados plausíveis” (Pinto 1991, 27). A expansão das novas formas de contrato de trabalho tornará ainda mais evidente o contraste entre as expectativas resultantes de um maior nível de escolaridade e formação e os empregos realmente adquiridos. Uma das debilidades teóricas da tese do *capital humano* é, precisamente, a secundarização de aspetos macroeconómicos, como se o nível de emprego e rendimento dos trabalhadores fosse apenas determinado pelas suas competências (Bowles, Gintis 1975)<sup>214</sup>.

Apresentado mais como um desafio – ao qual o trabalhador, respondendo de forma positiva, evoluiria – do que propriamente como um

---

escolas profissionais, a origem operária encontra-se claramente sub-representada, sendo o acesso ao ensino superior facilitado. Em suma, “quer o Sistema de Aprendizagem quer as Escolas Profissionais tendem a reproduzir os grupos sociais de origem: o primeiro, o operariado; as segundas, o pessoal de enquadramento” (Alves 1992, 111).

<sup>214</sup> Segundo os economistas, as regularidades base na distribuição de rendimentos não se encontram “diretamente relacionadas com diferenças nos recursos humanos, constituindo características estruturais da economia capitalista” (Bowles, Gintis 1975, 81).

revés, as novas formas de contrato de trabalho obedeciam a uma estratégia mais alargada:

“O chamado emprego permanente e para a vida inteira está em vias de extinção. As relações de trabalho vão ser mais flexíveis de parte a parte e o que estará em causa é o trabalho permanente e não o emprego. Essa será porventura a mudança mais profunda do próximo século, onde cada um terá de gerir, com toda a autonomia, a sua atividade profissional, sem grandes vínculos contratuais-legais, mas com contratos de prestação de serviços, objetivos, resultados. E não será por isso que essa relação será mais ténue; pelo contrário, tenderá cada vez mais a ser um contrato psicológico entre iguais: o empresário e o trabalhador” (Marques 1994, 14).

O cenário descrito por Jorge Marques, ex-presidente da APG, vai para lá da imagem de uma empresa em que proprietários, gestores e trabalhadores desenvolvem as suas atividades em estreita colaboração, exaltando um *homem novo*, de qualidades universais, independentemente da posição ocupada:

“As pessoas são organizadas por equipas de processos, preocupadas com o produto e com o cliente e não com os supervisores, chefes, diretores, administradores, etc. **Os homens, na nova empresa, são cada vez mais autónomos, sabem o que fazer, como fazer e mais importante que tudo o porquê desse fazer [...]. Estamos portanto a falar, em toda a dimensão de um Homem novo, numa empresa nova [...]; um Homem autónomo que não precisa de muitas regras mas de objetivos**” (*idem*, 13).



### **III. O Saber-Ser do Trabalho Temporário: o caso da Randstad**

#### ***Introdução***

O trabalho temporário constitui uma das ricas expressões do vasto conjunto de mudanças que atravessam a produção, tanto ao nível da sua organização, como do tipo de trabalho prestado. Estes elementos, aliás, surgem no seu seio de uma forma absolutamente inseparável, sendo possível identificar na sua génese, ao contrário do «típico» contrato de trabalho, uma relação triangular protagonizada por três sujeitos. Embora, como refere o jurista Filipe Lamelas, se vislumbre “a existência de dois negócios jurídicos, celebrados, por um lado, entre a empresa de trabalho temporário [ETT] e o trabalhador e, por outro, entre aquela e o utilizador [EU]” (Lamelas 2008, 9), é possível identificar-se três tipos de relações de poder inerentes aos dois contratos. A par das formais – laboral e de prestações de serviços – existe uma terceira relação, pois o trabalhador, na prática, não se encontra apenas vinculado à ETT, que “contrata, remunera e exerce poder disciplinar”, mas igualmente à EU, a qual “exerce sobre o trabalhador os poderes de autoridade e direção próprios da entidade empregadora” (Rebelo 2003, 101)<sup>215</sup>.

É esta versatilidade, visível na sua relação tridimensional, na alegada efemeridade da mesma e no alargamento a outras áreas dos RH<sup>216</sup>

---

<sup>215</sup> É importante distinguir a ETT da agência privada de colocação, empresa dedicada à intermediação entre a oferta e a procura de trabalho e vice-versa. Neste caso, assim que o indivíduo se encontra empregado, cessa qualquer vínculo com a entidade responsável pela intermediação.

<sup>216</sup> A Lei n.º 146/99, de 1 de Setembro, viria a consagrar a ampliação da sua atividade. Para além da cedência de trabalhadores e da seleção, orientação e formação profissional, admite-se que a ETT desenvolva igualmente tarefas de consultadoria e de gestão de recursos humanos (Lamelas 2008, 78, 79). O que faz com que, atualmente, as ETT

que nos conduz à análise da ETT Randstad, líder de mercado em Portugal. Resultado de um processo de concentração iniciado em 2008, com a aquisição da antiga Select-Vedior<sup>217</sup>, o grupo Randstad tem concentrado a sua atividade no fornecimento de TT<sup>218</sup>, de serviços de consultoria (os serviços *inhouse*)<sup>219</sup> ou ainda de soluções de subcontratação/*outsourcing*, em particular ao nível dos *call centres*. Ao contrário do que temos vindo a realizar ao longo deste estudo, concentraremos o nosso olhar apenas sobre apenas um dispositivo de comunicação: a página de Facebook da Randstad<sup>220</sup>. A seleção deste objeto é reflexo de um novo paradigma de gestão, à luz do qual as figuras do trabalhador e do gestor se tornam crescentemente volúveis. A persistência de distintas posições no seio das empresas e do mercado de trabalho não dispensa o trabalhador de assumir um importante papel na gestão da sua condição laboral. A possibilidade de livre consulta e participação nesta página de Facebook traduzem essa política de responsabilização: nela, é o próprio internauta que, formalmente, decide os artigos a consultar, os anúncios de emprego a considerar, o tipo de *curriculum vitae* a enviar ou as entrevistas a comparecer, podendo até emitir opiniões sobre o assunto na própria página. O risco que isso poderá implicar, em termos de eventuais críticas que possam ser publicamente apontadas à ETT, é mais que compensado pelas vantagens do seu recurso. Referimo-nos, em específico, às amplas possibilidades de divulgação, à sua

---

recorram a outro tipo de designações, como «empresa de RH» ou do «setor privado de emprego».

<sup>217</sup> A quota do mercado então absorvida levou a Comissão Europeia a pronunciar-se sobre o negócio, fazendo depender a sua aprovação da colocação à venda das operações nacionais detidas pela multinacional holandesa Randstad, então adquiridas pela norte-americana Kelly Services, e do adiamento (durante um período de dois anos) da adoção da nova marca (Lopes 2010, 12) [Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 05.11.10]. Por conseguinte, foi apenas em 2010 que as antigas Select e Vedior se passaram a apresentar, respetivamente, como *Tempo-Team* e *Randstad*, tendo recentemente o grupo decidido unificar a sua ação através do uso exclusivo da marca *Randstad*. O grupo inclui ainda a empresa Psicoforma, histórica na área dos RH em Portugal.

<sup>218</sup> De acordo com informações disponibilizadas no seu sítio, as áreas de atuação incluem, entre outros, a administração, a hotelaria, o setor automóvel, os *call centres*, a aviação e turismo, a banca e os seguros.

<sup>219</sup> Análise das políticas de RH desenvolvidas pela empresa e aconselhamento, nas suas próprias palavras, “sobre a flexibilidade ideal, sobre o processo de planeamento e sobre os métodos de trabalho pelos quais os custos indiretos podem ser reduzidos” (Randstad s.d, *online*).

<sup>220</sup> Considerámos igualmente a página de Facebook da Tempo-Team, do mesmo grupo da Randstad. No entanto, a desativação da página em 2012 levou-nos a concentrar a nossa análise na página da segunda.



gratuidade, à dimensão do público, à maior agilidade no recrutamento e seleção<sup>221</sup> e, por fim, à construção de um *regime de verdade*, segundo Paul Du Gay e Michael Pryke, capaz de “produzir o tipo de significados que permitam às pessoas fazer o que a administração considerem ser a contribuição correta e necessária ao sucesso da organização para à qual trabalham” (Gay, Pryke 2003, 1).

O objetivo da III parte desta tese é, precisamente, a identificação do teor desta *contribuição correta e necessária*, ou, como analisaremos, da *empregabilidade* do trabalhador. Para tal, com base nos artigos de imprensa publicados na página, procederemos à análise das várias etapas desse processo. Num primeiro momento, e após uma breve descrição da evolução do trabalho temporário em Portugal, abordar-se-á o rol dos critérios orientadores da seleção e desenvolvimento da via de ensino, os quais tendem a guiar o próprio funcionamento das instituições responsáveis. Em seguida, analisar-se-ão os ditames da postura a empreender, em primeiro lugar, na candidatura a emprego e, em segundo, no próprio exercício do trabalho. Dos modos de apresentação às relações com os colegas e as chefias, esta atitude reúne um vasto conjunto de elementos que, como veremos, compreende o próprio comportamento emocional dos trabalhadores. Daí, atribuímos relevância ao modo como o fenómeno do desemprego é observado.

Por fim, optámos por incluir na nossa análise o discurso dos próprios trabalhadores, expresso através do comentário na página de Facebook. Embora o nosso estudo se concentre no discurso proferido por empresas e gestores, a consideração da voz do *outro*, mesmo que de forma secundária, contribui para avaliarmos os alcances e limites desse mesmo discurso, ou seja, até que ponto é que ele é por e simplesmente reproduzido

---

<sup>221</sup> Não nos referimos apenas à troca de mensagens (de forma pública e/ou privado) entre empresa e candidato, mas à possibilidade da primeira aceder a informação sobre o segundo, por via da análise do seu perfil (dependendo, como é óbvio, das configurações realizadas pela própria pessoa na sua conta de FB). No caso da Randstad, porém, a última possibilidade não se verifica. De acordo com Débora Monteiro, responsável pelo marketing digital da empresa, “O intuito da página é informar e chegar às pessoas, não existindo qualquer comunicação a esse nível com os consultores de RH. Estes são muitas vezes consultados quando falamos de casos de colaboradores que escrevem no Facebook, para nos fornecerem detalhes sobre o processo mas, em momento algum, as publicações são critério de avaliação para candidaturas em aberto”. Entrevista realizada a Débora Monteiro a 03.12.12 via e-mail.

pelos seus recetores ou, pelo contrário, sujeito a uma interpretação e reflexão crítica.

### *A evolução do trabalho temporário em Portugal: da periferia ao centro*

No ano de 1962, a Manpower<sup>222</sup>, a primeira ETT a ser criada a nível mundial, via aprovada a licença de *franchising* que lhe permitia operar em Portugal. As negociações estenderam-se por cerca de dois anos, dadas as reticências sentidas pelo Estado Novo. Marcelino Pena Costa, atual presidente do Conselho de Administração da Manpower Portugal e filho de Manuel Rafael da Pena Costa e Maria Marcelina Peralta, o casal responsável pela requisição de licença, refere a pouca abertura do regime em relação ao negócio proposto, “pois não estavam interessados na mobilidade dos trabalhadores, o que dificultaria o controlo da PIDE<sup>223</sup>” (Costa 2009, 50). O início da guerra colonial, aliado ao elevado nível de emigração, acabou por mitigar alguma da desconfiança nutrida pelo Estado Novo, dedicando-se a empresa “a formar as mulheres que ingressavam nos mercados de trabalho” e à formação “dos jovens que regressavam da guerra” (*idem*, 50)<sup>224</sup>. A conjuntura favorável ao desenvolvimento da atividade das ETT não conduziu, no entanto, ao seu aumento: entre 1962 e 1979, funcionaram em Portugal apenas mais quatro ETT, as quais encerraram em 1974 (Centeno, Santana 2000, 76).

Embora com um cariz distinto, o trabalho temporário continuou a ser alvo de desconfiança, dando as motivações políticas lugar a outro tipo de interpretações. Na realidade, conforme analisado, a mentalidade

---

<sup>222</sup> Fundada em 1948 pelos advogados Elmer Winter e Aaron Scheinfeld.

<sup>223</sup> Em 1970, a direção da polícia política ordenou uma averiguação da empresa, desenvolvida pelo agente Alberto Dionísio: “Em referência ao assunto em epígrafe, cumpre-me relatar a V. Ex.<sup>a</sup> o seguinte: Ao que me foi dado a saber, acerca da referida Manpower, é uma empresa cuja sua finalidade é a colocação de funcionários em empresas ou firmas a título temporário, enquanto estes dão férias ao pessoal ou necessitam de qualquer empregado, cabendo à «Manpower» cinquenta por cento do vencimento auferido pelo colocado”.

<sup>224</sup> A inexistência de legislação específica levou a que a atividade fosse regulada pelo regime da contratação a termo (Santana, Centeno 2000, Lamelas 2008).

empresarial de inícios da década de 80 pouco convidava a inovações do género. Mesmo a *Pessoal*, representativa de uma classe mais esclarecida, incluía artigos que aconselhavam uma certa cautela no recurso a tais estratégias:

“O próprio rompimento de compromissos torna-se um encargo pesado, inútil, e, para a pessoa envolvida, uma aventura desastrosa. De resto, hoje, os empresários consideram normal que um trabalhador permaneça muito tempo na mesma empresa e olham com bastantes reservas um currículo profissional com muitas mudanças de entidades patronais [...]. Não convém recrutar pessoal «ao serviço de empresas de trabalho temporário», uma vez que tal se encontra demasiado agarrada a um “sistema de «saltimbancos» e aceitam os lugares de permanentes mas tornam-se pessoas conflituosas” (Soares 1979, 11)<sup>225</sup>.

Parte deste sentimento devia-se à proliferação, na aceção de José Manuel Veiga (da ETT Creyf Interim), de “«empresas de vão de escada»” que, sob a capa do TT, realizam trabalhos de subempreitada sem “efetuarem nem os pagamentos dos subsídios nem os pagamentos à Segurança Social” (Veiga 1992, 12). De resto, a maior regulação da atividade é uma das principais reivindicações dos grupos com maior dimensão, não apenas devido à concorrência desleal, mas também à contaminação negativa da sua imagem. A adesão de Portugal à CEE acabaria por incentivar uma maior atenção sobre o estado de arte legislativo (Lamelas 2008). No entanto, o vazio legal perduraria até 1989, ano em que é publicada a primeira legislação sobre a matéria (o Decreto-Lei n.º 358/89), cujo conteúdo reflete o disposto no contrato coletivo de trabalho assinado entre a recém-criada Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário (APETT)<sup>226</sup> – mais tarde Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) – e a Federação dos Trabalhadores dos Escritórios e Serviços (FETESE), afeta à UGT.

---

<sup>225</sup> O mesmo artigo avisa ainda para os perigos do outsourcing, argumentando que a empresa contratada dificilmente “sentirá «como suas» as reais necessidades da empresa beneficiária” (Soares 1979, 12).

<sup>226</sup> Segundo Marcelino Pena Costa, um dos passos realizados pela APETT foi o estabelecimento de um código deontológico “que visa o respeito pelos trabalhadores, a qualidade dos serviços a prestar e a garantia de todos os valores sociais envolvidos nesta forma de serviços, numa perspetiva de prosperidade económica e estabilidade social” (Costa 1994, 15).

Será ao longo da década de 1990 que a evolução da TT acompanhará, lentamente, o processo de flexibilização das relações laborais<sup>227</sup>. A necessidade de sujeitar o mercado de trabalho aos «altos» e «baixos» da economia e de regular a substituição de pessoal permanente (por motivos de férias ou doença) veio notabilizar as funções desempenhadas pelas ETT. De agora em diante, contratação deixaria de significar fixação, excesso de trabalhadores, pagamento de horas extraordinárias ou custos burocráticos (de formação ou de segurança social, por exemplo), permitindo-se às EU usufruir dos serviços de um trabalhador por um limitado período de tempo, consoante a sua necessidade<sup>228</sup>. Por sua vez, do ponto de vista de quem trabalha, a situação implicaria, além da ausência de um vínculo com a empresa, ser-se sujeito não a uma, mas a duas entidades empregadoras.

As vantagens apresentadas pelo TT serão, com frequência, expostas em vários artigos publicados na imprensa dos gestores, em geral, escritos pelos próprios funcionários das ETT. Para além do rol de benesses a fruir por parte das EU, do aproveitamento da experiência de recrutamento e seleção acumulados pelas ETT à consequente disponibilização do perfil adequado para o posto, estas peças tendem a evocar as oportunidades abertas pelo modelo contratual, em particular para quem ingressa no mercado de trabalho. Já em 1991, quando a matéria era ainda pouco abordada, Jaime Caldeira dos Santos (grupo *Projeto Humano/Projeto Emprego*) expunha a seguinte tendência:

---

<sup>227</sup> De acordo com os valores publicados pelo Inquérito ao Emprego Estruturado, Portugal apresentava em Julho de 1997 cerca de 15 600 trabalhadores temporários. Dois anos depois, o número aumentaria para os 38 000 (Santana, Centeno 2000, 84). Entre o início do 3.º trimestre de 1997 e o início do último trimestre de 1999, as ETT terão contribuído “para 40% do acréscimo total do emprego registado no Continente nesse mesmo período” (*idem*, 179). Finalmente, entre 1993 e 1997, o número de ETT a operar em Portugal aumentou das 66 para as 168 (*idem*, 180).

<sup>228</sup> É importante referir a imposição de limitações legais ao recurso a TT por parte de EU. Para além do D.L. n.º 358/89, de 17 de Outubro, exigir licença de atividade, define igualmente, por um lado, um período máximo de contratação (6 meses e 12 meses, dependendo das situações, e contemplando-se a possibilidade de, mediante autorização da Inspeção-geral do Trabalho, prorrogação até aos 24 meses) e, por outro, o âmbito da sua utilização: substituição, necessidade de mão-de-obra decorrente da vacatura de postos de trabalho, acréscimo de atividade, tarefa precisa ou atividade de natureza sazonal. A lei proibía ainda a sucessão de trabalhadores temporários no mesmo posto de trabalho. Mais tarde, permitir-se-ia a sucessão no referido posto de trabalho quando decorrido um período equivalente a um terço da duração do contrato de utilização, incluindo renovações (Lamelas 2008, 122).

“nas camadas jovens e até noutras mais adultas verifica-se uma crescente opção pela possibilidade de circulação no mercado de emprego sem grandes vínculos, preferindo as vantagens da flexibilidade às certezas da estabilidade. Esses candidatos estão conscientes do leque de opções que se lhes poderá deparar: a aquisição constante de experiência profissional, a possibilidade de clarificar vocações, maior liberdade de escolha da sua ocupação, flexibilidade de horários e critério na escolha de uma empresa que lhes ofereça um lugar mais permanente” (Santos 1991, 11, 12).

De facto, à altura, o perfil sociológico do trabalhador temporário apontava para o jovem à procura ou de ingresso no mercado de trabalho ou de um simples «biscate», a acumular com os estudos<sup>229</sup>, sendo notório nestes casos “a perceção desta experiência de trabalho temporário como uma fase de TRANSIÇÃO nas suas vidas” (Cerdeira 2000, 135). No entanto, quer a concentração das ofertas de TT na indústria<sup>230</sup>, quer o baixo nível de habilitações dos trabalhadores temporários (Cerdeira 2000, Santana, Centeno, 2000, Jesus 2004), indiciam uma maior amplitude do universo, abrangendo desempregados (em geral, com poucas qualificações), mulheres que procuram conciliar a vida doméstica com a vida familiar ou que são oriundas dos PALOP e reformados que necessitam de um complemento para as suas pensões (Cerdeira 2000)<sup>231</sup>. Nestes casos, o recurso ao TT parece estar nos antípodas do registo de «experiência de vida», como muitas vezes é apresentado, constituindo antes a derradeira alternativa à disposição.

A sua difusão é inseparável de um processo de segmentação laboral no seio da própria empresa. Nesta, em redor de um núcleo duro de trabalhadores, cujo papel fulcral no funcionamento da organização lhes garante uma relativa estabilidade, localizam-se grupos periféricos, muitas vezes empregados por outras empresas subcontratadas, com tarefas de menor complexidade e, logo, com menores vínculos laborais<sup>232</sup> (Cerdeira

---

<sup>229</sup> Em 1997, 48,2% dos trabalhadores temporários tinha entre 20 e 29 anos de idade, sendo que 24,1% se encontrava entre os 30 e os 39 anos (Santana, Centeno 2000, 90).

<sup>230</sup> Em Janeiro de 1999, o sector industrial absorvia cerca de metade do trabalho disponibilizado por ETT (Santana, Centeno 2000, 86).

<sup>231</sup> Um pouco à semelhança do que acontece noutros países, inclusivamente em economias desenvolvidas, como a do Reino Unido (Segal, Sullivan 1997)

<sup>232</sup> O recurso a serviços externos inclui os disponibilizados por profissionais ultra-qualificados, cujas competências são bastante distintas da grande parte dos trabalhadores externos.

2000, Kóvacs 1999). Aos primeiros caberá uma flexibilidade de tipo funcional, “no curto (alterando as suas posições e adquirindo novas competências) e no longo prazo (reciclando e modificando os seus planos de carreira), em troca de segurança no trabalho”, enquanto os segundos se veem geridos por uma flexibilidade numérica, dada “a existência de uma praticamente inesgotável reserva de trabalhadores desempregados” (Gorz 1989, 67).

NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO EXERCIDO	CONTRATOS POR CEDÊNCIA TEMPORÁRIA <sup>233</sup>	
	2008	2010
QUADROS SUPERIORES	366	563
QUADROS MÉDIOS	443	313
ENCARREGADOS (INCLUINDO CHEFES DE EQUIPA)	1 334	610
PROFISSIONAIS ALTAMENTE QUALIFICADOS	1 212	480
PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	14 658	7 760
PROFISSIONAIS SEMI-QUALIFICADOS	11 735	19 900
PROFISSIONAIS NÃO QUALIFICADOS	7 097	5 377
ESTAGIÁRIOS, PRATICANTES E APRENDIZES	542	1416
TOTAL	79 041	37 556

*QUADRO II – Trabalhadores, por nível de qualificação exercido, com contratos por cedência temporária (2008/2010). Fonte: MTSS (2010, 2012). O negrito é nosso.*

Embora superior nos mais baixos níveis da hierarquia laboral, a análise do Quadro II demonstra a tendência, aos poucos e sem grande

<sup>233</sup> Inclui contratos de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária e contratos de trabalho a termo para cedência temporária. Não inclui números relativos aos funcionários das ETT que, contudo, podem ser analisados no Relatório do Observatório do Trabalho Temporário (OTT) (2012).

consistência, de alargamento do contrato de TT às categorias do topo. No ano de 2008, a sua maior incidência chega mesmo a ocorrer entre profissionais qualificados: dois anos depois, a queda do valor para metade continua a ser superior ao índice entre os trabalhadores não qualificados. Ainda que irrisório, é interessante constatar o aumento de trabalhadores temporários a exercer funções enquanto quadros superiores. Estes resultados traduzem, em parte, a dinâmica evolutiva do setor. Apesar do número de trabalhadores temporários ter sofrido uma enorme quebra nos últimos anos (Quadro II), acompanhando a crise do mercado de trabalho, a primeira metade da década de 2000 foi marcada por um claro aumento dos seus efetivos: de perto dos 40 000 (1997), para os 60 429 (2004) e os 84 176 (2006)<sup>234</sup>. Este movimento de expansão prende-se com o próprio desenvolvimento do mercado do TT em Portugal, assinalado pelas reformas legislativas realizadas<sup>235</sup>, pela tentativa do reforço da sua imagem, manifesta na criação de um Provedor da Ética Empresarial e do Trabalho Temporário<sup>236</sup> e, por fim, no protagonismo de empresas multinacionais. Associados, estes avanços contribuíram para uma maior versatilidade do TT, quer dos seus usos, quer do pessoal contratado<sup>237</sup>.

---

<sup>234</sup> Com base, respetivamente, em Santana, Centeno, 2000; e nos dados compilados pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS) (2004, 2010).

<sup>235</sup> Em 2007, com aprovação de nova legislação (Lei 19/2007, de 22 de Maio). Tal viria, recentemente, a ser revogada pelo Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de Setembro, que estabelece o regime sobre as empresas de trabalho temporário, e pelo novo Código Laboral, promulgado em 2012, que inclui pela primeira vez o trabalho temporário.

<sup>236</sup> Criado pela APESPE, o Provedor da Ética e do Trabalho Temporário funciona como órgão independente. Parte da sua atividade, segundo o seu estatuto, inclui a análise de queixas dirigidas por trabalhadores e a averiguação das mesmas; a emissão de pareceres e recomendações, a pedido da APESPE, sobre aspetos jurídicos do funcionamento do sector do trabalho temporário; ou a apresentação de propostas de normas jurídicas.

<sup>237</sup> O Relatório da Provedor da Ética e do Trabalho Temporário (2012) apresenta dados precisos relativos à relação entre TT e categorias profissionais (2008 e 2009). A maioria da população, em ambos os anos, pertencia à categoria 4 (pessoal administrativo) – 24,4% e 27,59%, 9 (trabalhadores não qualificados) – 22,6% e 21,6%, 7 (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices) – 19,1% e 16,8% e 5 (serviços pessoais, proteção, segurança e vendedores) – 13,6% e 14,5%. Em termos mais concretos, os subgrupos profissionais que reuniam mais trabalhadores temporários em 2009 são, por ordem decrescente: empregados de escritório e operadores de processamento de dados; pessoal de apoio ao cliente; trabalhadores de limpeza e trabalhadores não qualificados da indústria. No ano antes, como é salientado, quem ocupava o primeiro lugar eram os trabalhadores não qualificados da indústria. Embora de forma ainda tímida, constata-se o aumento, entre a população, dos empregados administrativos e a diminuição dos trabalhadores não qualificados. (PETT 2012). Os dados relativos a Portugal (2011) compilados pela Confederação de Agências Privadas de Emprego (CIETT) apontam para 10% da população com habilitações ao nível do 9.º ano, 70% com o ensino secundário completo e 20% com licenciatura (Chambel 2011, 15).

A par da satisfação de necessidades efémeras, o TT passou a ser utilizado como um dispositivo de pré-seleção de trabalhadores, possibilitando o aumento do período experimental e, assim, a junção de recrutamento, seleção e contratualização num só momento. Um uso que, embora generalizado aos demais candidatos, será tanto mais premente quanto maior for o nível de competências exigido. Neste sentido, como assinala Paula Freire, diretora técnica da Flexpeople, o deflagrar da crise económica mundial gerou uma maior relutância na contratação da parte das empresas e, consequentemente, “um aumento significativo do número de candidatos dos mais variados perfis, desde os mais indiferentes a quadros altamente qualificados, desempregados ou mesmo indivíduos que com trabalho a «full-time» nos procuram para uma segunda ocupação” (Freire 2008, 32). Marcelino Pena Costa, presidente da APESPE, chega mesmo a admitir que “as ETT têm tido uma dificuldade acrescida em resolver este acréscimo de mão-de-obra, por vezes muito qualificada, gerado pela subida do desemprego, conseguindo a reintegração rápida destas pessoas” (*apud* Mateus 2010, *online*)<sup>238</sup>.

A análise dos 61 anúncios de emprego, publicados na página de Facebook da Randstad ao longo dos meses de Novembro e Dezembro de 2011<sup>239</sup>, permite-nos reconhecer os primeiros passos do alargamento do TT da periferia para o centro das empresas<sup>240</sup>. Se bem que os anúncios de *merchandise/comercial* assumam uma particular hegemonia (26%), é a procura de administrativos (8%) e engenheiros (6%) que surge imediatamente nas posições subsequentes<sup>241</sup>. Um cenário igualmente comprovado pelas competências exigidas à partida: o requisito de habilitações mínimas ao nível do 6.º (3%), 9.º (11%) e 10.º (3%) ano é

---

<sup>238</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 16.11.10.

<sup>239</sup> A regularidade com que na página de FB da Tempo-Team surgiam anúncios de emprego era bastante menor.

<sup>240</sup> Primeiros passos, uma vez que, de acordo com as informações contidas no 4.º Relatório do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalho Temporário (2011), 57,9% das colocações correspondem às seguintes categorias: pessoal de serviços diretos e particulares, de proteção e segurança; empregados de receção, caixas, bilheteiros e similares; empregados de escritório e trabalhadores não qualificados das minas, construção civil, indústrias e transportes (Canas 2011, 23).

<sup>241</sup> Seguidas das de técnicos de tráfego e assistência ao nível de aeroporto (5%), auxiliar de armazém (5%), operário (5%), operador de assistência ao nível de aeroporto (3%) e enfermeiro (3%).



claramente inferior às ofertas a trabalhadores com o ensino secundário completo (26%), licenciados (15%) ou com curso/formação profissional (13%)<sup>242</sup>. Aliado a estes critérios, é cada vez mais comum a referência ao domínio de línguas estrangeiras (26%) e à posse de conhecimentos a nível informático (18%)<sup>243</sup>.

Estes dados vêm desafiar as tradicionais representações do trabalhador qualificado. Longe de ser indiferente, a formação especializada deixou de representar *per si* o acesso automático a uma escala superior de estatuto e rendimento. A conceção de um mercado de trabalho organizado em estratos hierárquicos, cada um correspondente a um determinado nível de competências, confronta-se assim com uma realidade bastante mais complexa. Robert Reich, um dos sociólogos apologistas de tal modelo, já havia afirmado as limitações do mesmo, pelo menos no que respeita à natureza das funções exercidas nas três áreas de produção. Localizados num estádio primário, os *serviços de produção de rotina* reproduziriam o “tipo de tarefas repetitivas que eram executadas pelo velho peão do capitalismo (...), na empresa de grande quantidade” (Reich 1996, 249), distinguindo-se assim dos *serviços interpessoais*, dedicados ao atendimento ao cliente, elemento dissonante que torna as demais semelhanças (em particular, a incorporação de gestos repetitivos e de uma postura corporal específica) secundárias. Por fim, num polo distante das outras duas categorias, os *serviços simbólico-analíticos* corresponderiam a uma condição nunca antes “adquirida por pessoas que a tivessem ganho com o seu trabalho e de forma legal” (*idem*, 311). A relevância das suas capacidades – seja a manipulação das mais recentes inovações tecnológicas, seja a produção de ideias e signos – desequilibraria o mercado a seu favor, elevando o valor da sua força de trabalho. Ora, segundo o próprio autor, é difícil obter uma total correspondência entre categorias profissionais e funcionais, sendo possível encontrar secretárias que “realizam trabalho de análise simbólica, muito próximo do realizado pelos seus chefes” (*idem*, 258) e, ao mesmo tempo,

---

<sup>242</sup> É importante referir que a referência a tais critérios é realizada em 79% dos anúncios analisados.

<sup>243</sup> Prova desta tendência, a Randstad lançou em finais de 2011 uma nova parcela de negócio: a *Randstad Professionals*, a actuar por sectores de especialização: *Sales & Marketing; Finance & Banking; Health Care & Pharma; Engineering & Industry*; e *Information Technologies*.

depararmo-nos com gestores que se limitam “a assumir a responsabilidade de anotar quem se apresenta ao trabalho de manhã” (*idem*, 259).

A escassa linearidade na classificação das funções não era, contudo, incompatível com o reconhecimento de um conjunto de perdedores e de vencedores, separados por um fosso educacional. A crença nas possibilidades garantidas pelas novas tecnologias fez-se assim acompanhar da crença nas possibilidades garantidas por uma formação avançada, ambas legitimadas por um largo catálogo de programas, livros brancos e declarações. Sobre o devido assunto, um dos seus mais eminentes exemplares, as *Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Lisboa (23 e 24 de Março de 2000)*, reza o seguinte:

“Os sistemas educativo e de formação europeus necessitam de ser adaptados não só às exigências da sociedade do conhecimento como também à necessidade de um maior nível e qualidade de emprego. Terão de oferecer oportunidades de aprendizagem e de formação concebidas para grupos-alvo em diferentes fases das suas vidas: jovens, adultos desempregados e as pessoas empregadas que correm o risco de ver as suas competências ultrapassadas pela rapidez da mudança. Esta nova abordagem deverá ter três componentes principais: o desenvolvimento de centros de aprendizagem locais, a promoção de novas competências básicas, em especial em matéria de tecnologias da informação, e uma maior transferência das habilitações” (Presidência Portuguesa da União Europeia 2000, 224).

O documento fundador da Estratégia de Lisboa enfatizava, no entanto, o objetivo estratégico no seio do qual tais avanços se enquadram: o de tornar a UE no “*espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo*” (*idem*, 216), dada a partilha de tais metas não apenas pelas suas congéneres do «mundo desenvolvido», mas igualmente por países então emergentes, como a China, a Índia ou o Brasil. Seria, portanto, à luz das regras deste mercado, configurado à dimensão mundial, que o futuro dos trabalhadores se decidiria. Longe da média europeia, mas ainda assim sentido, o aumento generalizado de habilitações em Portugal revelou ser superior ao aumento dos postos de trabalho compatíveis. O inesgotável *exército de reserva* mencionado por André Gorz torna-se assim mais diverso, passando a ser composto tanto pelo trabalhador com o 1.º ciclo de ensino, como pelo jovem licenciado. A duplicação do número de

diplomados em Portugal<sup>244</sup> acabou por ser absorvida por lugares menos qualificados no setor dos serviços, igualmente em crescimento (Carmo *et. al.*, 2011, 34, Ramos 2012), os quais, por sua vez, exercem uma maior pressão sobre aqueles que, até então, haviam auferido das benesses garantidas pela pertença aos núcleos das empresas. A tendência, pelo contrário, é que o acesso aos quadros e/ou a contratualização permanente seja cada vez mais fortuito. Algo claramente reconhecido pelos representantes de algumas ETT:

“É um período experimental alargado para testar qualificações e atitude do trabalhador. Ganha-se em flexibilidade para ajustar o capital humano da sua organização às horas de produção necessárias para satisfazer as encomendas dos seus clientes, que variam diretamente. O índice de trabalhadores que após o término do contrato de trabalho temporário passa para os quadros das empresas clientes ronda os 30%” (Ribeiro 2011, 8)<sup>245</sup>.

As contas divulgadas por Luís Gonzaga Ribeiro, diretor comercial da Randstad, revelam um quadro em que 70% dos trabalhadores temporários se vê impossibilitado de aceder a um contrato vinculativo com a EU. Estes dados, aliados ao limite de dois anos de duração do contrato de trabalho temporário<sup>246</sup> e à possibilidade de a ele se seguir um contrato a prazo (sujeito a várias renovações), vêm refutar o mito fundador da flexibilidade. Se, afinal, a ideia é responder às súbitas mudanças de

---

<sup>244</sup> De 1996 a 2008, o seu número aumentou dos 42 000 para os 95 000 (Carmo *et. al.* 2011, 17).

<sup>245</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 06.04.11.

<sup>246</sup> Mário Costa, à altura administrador-delegado do grupo Randstad/Tempo Team defendia o prolongamento do período “até três anos, como sucede com o contrato a termo” (Costa 2010, 13). Seguindo o raciocínio de Filipe Lamelas, é possível questionar, face a estes prazos, a própria especificidade do TT, argumentando o autor que o seu fim “pode ser alcançado por intermédio da contratação a termo, sendo que os motivos justificativos que permitem o recurso ao trabalho temporário coincidem, na sua maioria, com as causas que justificam a celebração dos contratos a prazo” (Lamelas 2008, 30). É igualmente importante referir as mudanças introduzidas pelo L. n.º 146/99, permitindo-se a cedência temporária de trabalhadores vinculados por contrato de trabalho por tempo indeterminado. Uma alteração que, de certa forma, coloca em dúvida a própria categorização do vínculo como temporário, uma vez que “o que «temporário» aqui adjetiva não é a duração do contrato de trabalho, mas a utilização do trabalhador” (Gomes 2001, 45). Nos períodos de não cedência, o trabalhador receberá um salário nunca inferior a dois terços da remuneração mensal mínima garantida mais elevada, se não existir instrumento de regulamentação coletiva que estipule outro montante (Lamelas 2008, 84). Uma modalidade que, na interpretação do jurista Júlio Gomes, garante à ETT uma “«reserva estratégica» de trabalhadores que possuem qualificações especiais ou exercem funções especialmente solicitadas” (Gomes 2001, 43, 44).

comportamento dos mercados, podemos então afirmar que, sob este princípio, a reprodução de contratos sob uma mesma posição e uma mesma empresa constitui um paradoxo. Apesar disso, a condição do *temporário permanente*, conforme a designação de Ulrich Beck (2000, 70), parece abranger cada vez mais trabalhadores, independentemente das suas qualificações e competências.

### ***A ideia de empregabilidade***

O alargamento dos estatutos socioprofissionais sob a nova condição de *temporário permanente* indicia o fim de todas as garantias económicas e sociais concedidas à partida aos que possuísem uma determinada qualificação. Mesmo aos que detêm saberes altamente cotados pelos mercados de trabalho passa a exigir-se uma constante aprendizagem e reciclagem, em particular do *saber-ser*. Esta mudança de paradigma remete-nos para a noção de *empregabilidade*, não propriamente como refutação, mas sim como complemento dos conceitos de *trabalho* e *emprego*. O primeiro, de fato, transporta consigo uma densa realidade histórica, alegadamente superada pelo *homem novo* de que nos falava Jorge Marques. Longe de qualquer analogia com o seu termo original – *tripaulim* –, signo do objeto de tortura medieval, este «sujeito histórico» rejeita qualquer possibilidade de dissociação entre trabalho e prazer, concebendo a sua atividade remunerada, nas palavras do historiador Jacques Donzelot, como “um bem em si mesmo: um meio para a autorrealização, não como uma oportunidade de transcendência” (Donzelot 1991, 251). Em contraste com o ascetismo protestante, o indivíduo passa a auferir de uma autonomia nunca antes vislumbrada, podendo assim encarar “a sua atividade produtiva como o local de implantação das suas habilidades pessoais” (*idem*, 252).

Tal postura não deriva, contudo, de um amoralismo, mas sim de uma nova ética de trabalho, para lá de uma lógica autoritária (de Deus), jurídico-formal (da burocracia) ou utilitária (da balança de custos e benefícios). Outrora alvo de condenação, ou quando muito remetidos para a esfera privada, a expressão, o prazer, mesmo o hedonismo, são elevados a

traços elementares da nova relação entre empresa e indivíduo, sendo-lhe providenciado “a oportunidade de «trabalhar» sobre si próprio; de crescer; de aprender («a organização pedagógica»); de se tornar mais eficaz enquanto pessoa” (Heelas 2002, 83). O *homo economicus*, nova espécie que perpassa todas as hierarquias sociais, da mais baixa à mais elevada, funciona mais a partir de “interesses, desejos e aspirações do que de direitos e obrigações” (Read 2009, 29). Nele, o trabalho deixa de ser indistinto das restantes dimensões de vida, equivalendo, mais do que nunca, a uma atitude, uma forma de vida, um modelo de existência. Nesta medida, segundo Michel Foucault, “não é um capital como os outros. A capacidade de trabalhar, a competência, o poder fazer alguma coisa, tudo isso não pode ser separado de quem é competente e pode fazer alguma coisa. Dito de outro modo, a competência do trabalhador é, certamente, uma máquina, mas uma máquina que não se pode separar do próprio trabalhador” (Foucault 2004, 230).

O elogio de uma atitude empreendedora perante si próprio, a empresa e a própria sociedade deixa de se resumir a tal a partir do momento em que a estabilidade e segurança típicas do *emprego*, base da cidadania *fordista*, se vêm secundarizadas pela responsabilização dos resultados conseguidos, sejam estes positivos ou negativos. A multiplicação das possibilidades de investimento não teria qualquer sentido se, no final, o investidor não pudesse recolher os seus frutos. A «libertação» do terreno social antes ocupado pelo Estado apresenta, por conseguinte, uma dimensão mais profunda. Enquanto forma de *governamentalidade*, o neoliberalismo tenta estar à altura dessa arte de governar o menos possível – afirmar a autonomia de uma «sociedade civil» que nas diversas componentes compartilhará uma mesma “grelha de inteligibilidade a dar ao comportamento de um novo indivíduo” (*idem*, 258), a qual, por sua vez, servirá de referência ao próprio Estado<sup>247</sup>. Mais do que empresas, o projeto, na aceção do guru e gestor Peter Drucker, é o da criação de uma *sociedade empresarial* “em que a inovação e atividade empresarial sejam normais, constantes e contínuas” (Drucker 1987, 265). O segredo, como descrevem

---

<sup>247</sup> Para uma crítica a esta conceção, ver Wacquant (2012).

Rose e Miller, é elevar as normas dessa *grelha de inteligibilidade* a valores morais e, a partir daí, deixá-los funcionar como “parte dos mecanismos de «auto-direção» dos indivíduos. Assim, «indivíduos livres» e «espaços privados» podem ser «governados» sem que a sua autonomia formal seja violada” (Rose, Miller 2009, 42).

A *empregabilidade*, como passaremos a analisar, pressupõe assim a oferta (cada vez menos gratuita) de uma série de dispositivos de aconselhamento e desenvolvimento de quem trabalha. Embora frequentemente munidos de uma forte compleição moral, a adesão a este tipo de *mecanismos* e *grelhas* parte da iniciativa do indivíduo. A livre opção implicará, contudo, a responsabilização pelos resultados alcançados, independentemente de quaisquer circunstâncias, condicionalismos ou dificuldades estruturais.

### ***O primeiro passo: a via de ensino***

O fim da universidade de elites veio alterar profundamente as representações da graduação. Outrora distintiva de uma camada privilegiada, a sua massificação veio retirar-lhe alguma da sua riqueza simbólica, indicativa de uma condição superior, passando, ao invés, a assinalar um suposto facilitismo com que é conseguida. Frequentemente, esse raciocínio faz-se complementar pelo elogio de um saber técnico e prático, cuja especificidade reforça o seu valor de mercado. Da cozinha à eletricidade, passando pelas operações de manutenção aeronáutica ou pelos serviços de representação comercial, são diversos os casos de difícil recrutamento por parte das empresas. Os detentores do seu conhecimento, de acordo com um artigo publicado na página Facebook da Randstad, “não queimaram pestanas durante anos a fio, mas ganham mais do que muitos licenciados e, na maioria dos casos, o desemprego passa-lhes ao lado” (Mateus, Antunes 2006, *online*)<sup>248</sup>. Estas vantagens, segundo Francisco Madelino (IEFP), têm levado a um aumento da procura do ensino

---

<sup>248</sup> Artigo publicado na página de Facebook da Randstad a 24.09.10.

profissionalizante, sinal de que “os jovens portugueses já estão a assimilar a ideia de que ter um canudo não basta” (*apud* Antunes 2011, 1)<sup>249</sup>.

Mais do que a mera desconsideração, a graduação universitária surge apresentada como uma das muitas qualidades a deter, não constituindo, *per si*, um fator de superioridade. Aliás, como defende João Cotta, presidente da Associação Empresarial de Viseu, “**a licenciatura equivale à quarta classe** de antigamente. Uma pessoa acaba um curso e é igual a dezenas de milhares de outras pessoas” (*apud* Agência Financeira 2011, *online*)<sup>250</sup>. A entrada na universidade de frações sociais até então vedadas ao seu acesso conduziu, na análise de Pierre Bourdieu, ao refinamento dos investimentos realizados pelas classes dominantes, de forma a “conservarem a raridade relativa dos seus títulos e, correlativamente, a sua posição na estrutura de classes” (Bourdieu 2010, 218). Como tal, aquilo que separa o candidato de excelência dos demais passa a ser a “atitude, talento, garra e empenho” (*apud* Agência Financeira 2011, *online*), ou seja, o modo de gestão do percurso pessoal.

Ao nível da universidade, o primeiro critério a ponderar é a escolha do curso. Face à dificuldade da decisão, dada a sua quase irreversibilidade, recomenda-se a reflexão, o aconselhamento e a recolha de informação, uma vez que “a escolha não pode basear-se apenas na paixão. É importante olhar para o mercado e perceber que perspetivas de emprego se abrem” (Duarte, Castro 2011, *online*)<sup>251</sup>. Grande parte das peças publicadas na página de Facebook tende, justamente, a focar as profissões, os cursos e as universidades que representam uma mais-valia curricular. Neste âmbito, as *dicas* e *conselhos* recaem, em primeiro lugar, nas novas tecnologias, cujas diversas ocupações – engenheiros informáticos, consultores funcionais ou operadores de sistema –, no setor das telecomunicações, da banca ou na indústria de entretenimento, conduziram a que a sua procura se tenha desenvolvido em sentido inverso à de outros empregos. Numa posição de vantagem paralela, encontramos o marketing, as finanças e gestão e a engenharia, áreas que, de acordo com o índice de ofertas publicadas no

---

<sup>249</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 12.03.11.

<sup>250</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 12.02.11

<sup>251</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 27.07.11.

*Expresso Emprego*, foram alvo de uma maior procura por parte de empresas ao longo dos primeiros meses de 2011 (Mateus 2011)<sup>252</sup>. Por fim, a saúde, as biotecnologias e a assistência à terceira idade<sup>253</sup> são também mencionadas.

Complementar a esta divulgação, alguns exemplos de excelência são alvo de um destaque especial: casos como o da Católica-Lisbon School of Business & Economics, com 100% dos alunos de mestrado e 97% de licenciatura a conseguirem emprego três meses após o término da graduação (Madeira 2011, *online*)<sup>254</sup> e com o mestrado em Gestão classificado em quarto lugar no ranking mundial do *Financial Times*. O segredo, segundo o relato de Joana Santos e Silva, diretora de Marketing e Comunicação, reside nos programas de ensino “ajustados de acordo com as necessidades do mercado”, na “«ligação estreita» ao mundo empresarial” e na *formação 360º*, “em que «os alunos não adquirem só competências técnicas e académicas, mas também pessoais, sociais e de comunicação»” (*apud* Madeira 2011, *online*). A obtenção de uma boa média de curso passa, sob esta lógica, a ser apenas um entre outros preceitos a preencher:

“A Era das softskills chegou ao mercado de trabalho nacional e hoje, ser bom aluno já não chega. Contam, e muito, competências como a capacidade empreendedora do candidato, a sua experiência de vida, atividades de voluntariado e até percurso desportivo. [...]. Ser bom aluno é uma vantagem em qualquer canto do mundo e nisso Portugal ainda não é exceção. Mas no momento de recrutar, a média de conclusão da licenciatura já não vale o que valia. Cada vez mais, os empregadores nacionais querem jovens profissionais que se destaquem pela sua experiência de vida e aprendizagens extracurriculares resultantes, por exemplo, de experiências académicas no estrangeiro, estágios de verão, voluntariado e até desporto” (Mateus 2011a, *online*)<sup>255</sup>.

A partir da análise do estado da arte do recrutamento em Portugal, a reportagem enumera os diversos “fatores diferenciadores nos currículos dos candidatos” (*idem*), como a experiência de trabalho voluntário num

---

<sup>252</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 08.05.11.

<sup>253</sup> Autores como Robert Boyer (2000) ou Dominique Schnapper (1998) consideram que o envelhecimento populacional poderá originar o desenvolvimento de um segmento de mercado de trabalho dedicado à assistência e à disponibilização de serviços aos mais idosos.

<sup>254</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 26.07.11.

<sup>255</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 22.06.11.



organização não-governamental (ONG) ou outro tipo de associação de solidariedade, “simbologia de espírito de missão, adaptação e abertura a novas realidades” (*idem*). A diferença de objetivos não impede a partilha de certos princípios e práticas, como a dedicação a um projeto ou a mobilidade internacional. Peter F. Drucker, um dos principais vultos da gestão empresarial, chega mesmo a desafiar a clássica separação entre ambas as realidades, ressaltando o cariz lucrativo do trabalho não lucrativo. Aliado à redução de custos orçamentais em setores como o da saúde, o *ethos* do serviço de voluntariado apresenta uma clara linha de profissionalização, afastando-se da lógica puramente caritativa. Os seus atores “vêm-no como uma carreira paralela aos respetivos empregos pagos e insistem em ser formados para o fazer, em ser considerados responsáveis pelos resultados e o desempenho e em ter oportunidades de evolução na carreira até chegarem a posições profissionais ou de gestão” (Drucker 1996, 249).

Incluída no reportório do fator *experiência de vida*, a participação em programas de mobilidade internacional é também valorizada. Suplementos aos estudos graduados e pós-graduados, os programas *Erasmus* e *Da Vinci* têm possibilitado a aquisição de um saber essencialmente pragmático: o domínio de um idioma, um maior volume de conhecimentos, a consolidação de uma maior rede de contactos e, acima de tudo, como refere Patrícia Pita, gestora de clientes do departamento de recrutamento da *RHMais*, o “serem obrigados a ser independentes e pró-ativos” (*apud* Freitas 2011, *online*)<sup>256</sup>.

Ocasionalmente, a promoção de boas práticas faz-se consubstanciar pela recomendação de precauções. O apoio à reflexão em torno do curso a ingressar não se resume, nesta lógica, a uma sugestão meramente positiva. Apoiadas em dados estatísticos relativos ao desemprego, alguns artigos frisam as dificuldades enfrentadas por diplomados na área das humanidades e ciências sociais, do direito ou da agricultura, e da silvicultura e pescas. Numa entrevista à RTP, Catarina Horta, diretora de RH da Randstad, defende a ponderação da

---

<sup>256</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 13.03.11.

“Diferença entre a oferta e a procura. Nós temos muitas pessoas que fizeram os seus cursos e que gostavam de trabalhar em antropologia, porventura, em história, por aí, mas que depois não conseguem encontrar emprego nessas áreas. As pessoas, provavelmente, terão que mudar a sua mentalidade e dizer: «Isto foi aquilo que eu estudei, mas que, se calhar, vou ter que trabalhar numa área comercial, que continua a recrutar, a área das tecnologias de informação está fortíssima e continua a recrutar»<sup>257</sup>.

A par da experiência noutras áreas profissionais, as *receitas* para a atenuação *da diferença entre a oferta e a procura* de emprego incluem a reciclagem de saberes, um preceito, aliás, que deverá marcar a trajetória quer do antropólogo, quer do economista licenciado na Católica – com maior premência, como é óbvio, no primeiro do que no segundo. Por vezes, tais análises são ilustradas por histórias de sucesso, demonstrações vivas da sua fiabilidade:

“Sofia Claro, de 31 anos, moradora em Sintra, tirou uma licenciatura em Direito, mas decidiu completar a sua formação com uma pós-graduação em Gestão e Fiscalidade. «Durante o curso, já sentia vocação para exercer a minha futura atividade na área da fiscalidade, em vez de optar por ser advogada, mas também tinha a noção de que as minhas perspetivas de emprego e carreira num mercado de trabalho já saturado seriam mais promissoras se aprofundasse os meus conhecimentos nesta área», afirma. Ainda durante a pós-graduação, Sofia Claro foi convidada por uma multinacional para integrar os quadros como consultora fiscal. Hoje, cinco anos depois, tem a sua própria empresa na área de informação jurídica e fiscal. Cada vez mais jovens passam pela experiência de Sofia Claro. O que aprenderam não é suficiente para lhes garantir um emprego duradouro. Na verdade, adaptabilidade é a palavra de ordem hoje em dia” (Costa s.d, *online*)<sup>258</sup>.

Uma das apostas contidas na reforma das universidades consiste, justamente, numa maior oferta de percursos ao longo do curso, evitando-se que o mesmo redunde num caminho sem saída. Esta meta, como se pode ler na Declaração da Sorbonne<sup>259</sup>, documento que antecede a Declaração de Bolonha<sup>260</sup>, surge face a

---

<sup>257</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 02.11.11.

<sup>258</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 20.02.11.

<sup>259</sup> Documento assinado a 25 de Maio de 1998 pelos 4 ministros da educação da França, Alemanha, Itália e Reino Unido.

<sup>260</sup> Documento assinado pelos ministros da Educação da UE a 19 de Junho de 1999.

“um período de grandes mudanças na educação e nas condições de trabalho, rumo a uma diversificação dos percursos das carreiras profissionais onde a educação e o treino ao longo da vida se tornarão uma obrigação. Devemos aos nossos estudantes e, à nossa sociedade em geral, um sistema de ensino superior em que eles possam usufruir das melhores oportunidades para procurar e encontrar a sua própria área de excelência” (AAVV 2001a, 11).

A divisão em dois ciclos principais, com o segundo a garantir “um grau apropriado de qualificação” (AAVV 2001b, 16), e a elaboração de um sistema de créditos de avaliação (o ECTS), no qual se integram os “adquiridos em contextos de educação não superior incluindo a aprendizagem ao longo da vida” (*idem*, 16), compreendem, à partida, um convite ao regresso à universidade<sup>261</sup>. Seja como meio de complemento do saber já adquirido, seja, recordando o caso de Sofia, como forma de adquirir novos conhecimentos.

Elegendo a *competitividade* e a *empregabilidade* como duas das principais metas, a reforma de Bolonha pretende confrontar os problemas de inserção profissional, atravessado por períodos de desemprego, precariedade e desfasamento de habilitações. O seu intuito é despertar o estudante para a ideia de que o seu percurso profissional se inicia no primeiro dia de aulas e não no último, cabendo à universidade disponibilizar os instrumentos práticos dessa consciencialização. Em primeiro lugar, o modelo de ensino e avaliação passa a centrar-se na implementação de *competências*, com preocupações tanto a nível do conteúdo, como da forma. A possibilidade de seleção de disciplinas, de intercâmbio com outras instituições, de realização de trabalhos em grupo ou de se ser avaliado por atividades paralelas contribui para a acumulação de conhecimentos teóricos (*hardskills*) e práticos (*softskills*): responsabilização, resolução de problemas, comunicação ou ainda “estilos de trabalho de sucesso (e.g., trabalhar sobre pressão do tempo)” (Marques 2010, 19). Em segundo lugar, são criadas pontes com o mundo empresarial, por via quer dos gabinetes de apoio a estágios ou unidades de inserção na

---

<sup>261</sup> A par destas medidas, a Declaração de Bolonha defende a criação de medidas de convergência, em termos de concessão de grau, avaliação e definição de programas conjuntas, de modo a suscitar uma maior mobilidade internacional de graduados.

vida ativa (UNIVA), quer de iniciativas que estabelecem pontos de contacto entre o estudante e eventuais entidades empregadoras. À semelhança do que tem vindo a ser realizado nos EUA, algumas empresas e universidades desenvolveram esforços na organização de *open days*, durante os quais os estudantes são convidados a conhecer o modo de funcionamento da empresa. No caso da Portugal Telecom (PT), segundo a descrição de fonte oficial da empresa, “o «Open Day» é um pouco mais seletivo porque «consiste numa iniciativa dirigida aos alunos ‘top student’ com médias iguais ou superiores a 16 valores, quer seja ao nível de licenciatura, quer seja ao nível de mestrado»” (Penotrilho, Duarte 2010, 2)<sup>262</sup>. Muitas vezes, são as próprias empresas a enviar representações a feiras de emprego, jornadas ou outro tipo de eventos a decorrer nas universidades. Em 2011, a título de exemplo, cerca de 20 universidades e politécnicos deram lugar à *Job Party*, criada pela Fórum Estudante, em colaboração com a empresa de recrutamento Ray Human Capital, a Associação Nacional de Jovens Empresários e o banco Santander, ao longo da qual os estudantes são instruídos na “arte de conseguir um emprego” (Quedas 2011, *online*)<sup>263</sup>: elaboração de um currículo, postura a adotar numa entrevista de emprego ou informações relativas a oportunidades de emprego nacionais e internacionais. De resto, é importante referir alguns casos de universidades que, por sua própria iniciativa, atribuem valor curricular a tais recomendações<sup>264</sup>.

Por fim, podemos afirmar que a colaboração entre a universidade e a empresa atinge o seu ponto ómega quando é a primeira a incentivar a criação da segunda. Através de laboratórios de ideias ou de concursos, promove-se o lançamento de *spin-offs*, segundo Augusto Ferreira, diretor da TecMinho (Universidade do Minho), projetos de empresa destinados a “fomentar o espírito empreendedor na comunidade académica e explorar

---

<sup>262</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 07.12.10.

<sup>263</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 10.04.11.

<sup>264</sup> Em 2011, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) lançou o Laboratório de Competências Transversais, responsável por ministrar unidades curriculares dedicadas aos métodos de resolução de problemas, tomada de decisão, procura de emprego, organização pessoal e gestão do tempo, ética e deontologia, técnicas de apresentação, condução de reuniões, entre outras áreas (Freitas 2011a). Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 30.08.11.

comercialmente a propriedade intelectual detida pelas universidades” (*apud* Cerqueira 2011, *online*)<sup>265</sup>.

De certa forma, e em conformidade com o que acontece com o estudante, a universidade será ela própria sujeita a uma avaliação externa» da parte de investidores<sup>266</sup>. A orçamentação pública do ensino superior, insuficiente face ao aumento da população estudantil, obrigou à obtenção de receitas próprias, garantidas pelo pagamento de propinas e pela assinatura de protocolos de investigação e consultadoria com privados. A «transferência de conhecimentos» incorpora, aliás, o grupo de critérios a partir do qual se estabelece o ranking das melhores universidades do mundo. O recurso a estes instrumentos de financiamento revela a emergência de um outro modelo de universidade, afastado de ambos os *tipos-ideais* de privado e público. O elogio à prática atravessa toda a questão social, conduzindo a que, também neste âmbito, o fazer tenha preponderância sobre o seu estatuto legal. Mais importante que a natureza da sua propriedade é, na visão de Boaventura de Sousa Santos, a sua forma de atuação como “entidade que não produz apenas para o mercado mas que se produz a si mesmo como mercado” (Santos 2008, 21). A adesão a um modo de gestão empresarial, inspirada na doutrina do *New Public Management*, vem integrar os preceitos de *empregabilidade* no seu próprio modo de funcionamento<sup>267</sup>.

Outrora encarado como *direito*, a graduação passa a ser um *serviço* a prestar a um *cliente* ou mesmo *investimento* num *mercado*, literalmente, de *futuros*. Ora, conforme a descrição de Montserrat Galcerán, a partir do momento em que a “formação é um capital (ou um investimento) o beneficiário deve pagar por ele, aumentando-se assim as taxas num esforço dirigido ao autofinanciamento da instituição” (Galcerán 2010, 19). Traça-se

---

<sup>265</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 05.05.11.

<sup>266</sup> O modelo de avaliação formal, definido no Regime de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, inclui parâmetros tanto de atuação, como de sucesso: adequação do ensino ministrado às competências almejadas, evolução da procura e da sua base social, sucesso escolar ou inserção profissional dos seus formados (Veloso, Costa, Lopes 2010, 48, 49).

<sup>267</sup> A avaliação externa de acordo com “indicadores de performance organizados” é, segundo Rui Santiago, um dos três princípios presentes no *managerialismo/nova gestão pública*, paralelo ao “primado da contratualização entre o estado e as universidades” e à “ênfase colocada na noção de prestação de contas” (Santiago, Carvalho, Magalhães 2005, 31).

assim, desde cedo, uma primeira linha divisória entre quem, à partida, se revela capaz ou incapaz de lidar com o aumento de propinas<sup>268</sup>; e, posteriormente, uma segunda linha a separar os que o conseguem de uma forma relativamente acessível dos que se vêm obrigados a contrair empréstimos ou a acumular os estudos com o trabalho remunerado. Estes condicionalismos representam o fim do modo de viver a universidade (e o próprio processo educativo) anteriormente reservado às elites, não apenas assente no “intercâmbio livre e coletivo de conhecimento, base de todas as descobertas, mas igualmente na experimentação e transformação sociais” (Read 2010, 100). A massificação do ensino superior não se cumpriu mediante o alargamento destas possibilidades, enveredando antes pela transformação de toda atividade, curricular ou extracurricular, “num eventual dado para o currículo e num investimento de capital humano” (*idem*, 101).

À semelhança dos seus alunos, mas também dos seus funcionários e corpos docentes, a universidade vê-se sujeita aos dispositivos que ela própria recomenda: seleção, avaliação permanente e, logo, poder de adaptação. A esta luz, é a própria ideia de universidade que se encontra em causa, dado o conflito de interesses entre a produção de ciência e a de valor económico<sup>269</sup>. Um tipo de investigação que vise o último, mesmo que apoiado pela ciência, “não é propriamente um empreendimento científico, pois resulta geralmente da subordinação às expectativas, justificadas ou injustificadas, de rendimentos económicos, independentemente da proficiência na compreensão teórica dos fenómenos ou mesmo da vantagem do seu uso” (Garcia 2006, 1988).

---

<sup>268</sup> O estudo dedicado às condições socioeconómicas dos estudantes do ensino superior em Portugal, realizado por Martins, Mauritti e Costa, comprova a tendência para uma concentração da população considerada em famílias com um maior capital económico, social e cultural (Martins, Mauritti, Costa 2005).

<sup>269</sup> À semelhança do ocorrido noutros níveis de ensino, igualmente sujeitos a reformas, as práticas *managerialistas* não foram completamente assumidas pelos vários poderes que compõem o sistema do ensino superior. O próprio discurso parece resultar de um híbrido de conceitos e *buzzwords* sem uma total linearidade (Santiago, Carvalho, Magalhães 2005).

### ***A «boa apresentação» do eu na vida quotidiana: a procura ativa de emprego***

A procura de emprego não ocupa, atualmente, uma posição fixa na trajetória social e laboral de cada pessoa. Se há uns anos seria possível identificar o seu lugar entre o término dos estudos e a obtenção de emprego, hoje é difícil fazê-lo. Ela, como analisámos, decorre ainda no período de ensino, seja por via de estágios curriculares obrigatórios e voluntários, seja determinado pelas necessidades económicas do estudante-trabalhador. O fim das promoções automáticas, a não circunscrição a uma empresa e a oscilação de períodos de emprego e de desemprego evidenciam a erosão do conceito clássico de carreira, passando esta a ser composta por uma diversidade de experiências e não, como antes, por uma só experiência delimitada no espaço e no tempo. A *procura ativa de emprego* adquiriu assim uma enorme perenidade, inclusive entre categorias até agora insuspeitas: estudantes, reformados e empregados em busca de uma segunda remuneração ou de melhores condições contratuais.

Contabilizadas as devidas diferenças, esta demanda obriga a uma série de medidas práticas, significantes de uma postura face aos desafios, frequentemente descritas e enumeradas em artigos cujos títulos remetem para receitas instrutórias – «Como procurar...», «Dicas para...», «O ABC de...». Seguindo a sua lógica de raciocínio, procuraremos analisar os passos que separam o candidato do acesso à oportunidade.

A primeira etapa corresponde, na realidade, a uma fase prévia de preparação, na medida em que, como se pode ler no Guia Interativo do IEFP *Como procurar emprego*<sup>270</sup>, a pesquisa deve ser “persistente e organizada”, exigindo “tempo, energia, vontade e persistência”. As medidas a empreender supõem, portanto, um período de reflexão em que se começa por “trabalhar as três regras básicas: conhecer-se a si próprio, conhecer o mercado de trabalho e conhecer as técnicas de procura de emprego”. Segundo esta ordem, o trabalhador deverá pensar “nas atividades que sabe fazer e nas competências que possui”, bem como nos “seus gostos e

---

<sup>270</sup> Programa com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 04.07.11.

interesses” e na “eventual necessidade de atualizar conhecimentos e competências profissionais”. Desse ponto, parte-se para a consulta de estatísticas e de ofertas de emprego nacionais e internacionais, quer através de vias formais (centro de Emprego, internet, ETT, entre outras), quer pelo recurso a “familiares, amigos e conhecidos para obter informações sobre oportunidades de emprego” (IEFP s.d, *online*) e, em último, para a produção do *curriculum vitae* (CV).

Embora não represente, *per si*, uma garantia, o CV “pode abrir uma porta para uma entrevista, numa altura em que os números do desemprego em Portugal têm vindo a aumentar”, justificando assim uma cuidada redação. No seu *guia do colaborador*, a Randstad sugere a sua divisão em cinco partes obrigatórias: os dados pessoais, “quanto basta para uma identificação”; o último nível de escolaridade; a experiência profissional, da “mais recente para a mais antiga”; a formação, com destaque para as mais relevantes; e as aptidões específicas, com atenção para o “conhecimento de línguas e informática”. O candidato poderá ainda optar pela menção das suas atividades de lazer, pois “isso também revela ao potencial entrevistador como somos e como nos posicionamos no mundo” e eventuais referências de “pessoas que podem atestar que somos bons profissionais” (Randstad 2010, 10)<sup>271</sup>.

Estas informações deverão ser apresentadas em poucas páginas, concisas e organizadas, facilitando o trabalho do responsável pelo seu exame. De forma a espelhar a vontade e firmeza do retratado, a narrativa deverá privilegiar “verbos na voz ativa, que indiquem determinação: alcançar, ganhar, aprender, servir, arranjar, encorajar” ou termos como “primeiro, único, melhor” (*SapoEmprego* s.d, *online*)<sup>272</sup> e, na mesma lógica, evitar verbos conjugados no passado ou passivos, incompatíveis com a transmissão de uma “ideia de ação e presente” (*SapoEmprego* s.d(a), *online*)<sup>273</sup>. O *Guia de Carreira* da *SapoEmprego* aconselha ainda a eliminação de termos com uma carga negativa, como “agressivo, mau, limitação, erro, nada, pânico, problema”, de *clichés*, como “dinâmico,

---

<sup>271</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 17.12.10

<sup>272</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 19.10.11

<sup>273</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 20.09.11



responsável e criativo”, de adjetivos que “perderam a sua relevância por serem repetidos até à exaustão”, ou ainda, para além de erros de ortografia e de construção frásica, de abreviaturas, repetições ou bengalas de linguagem (*idem*). Igualmente relevantes, existem uma série de elementos estilísticos – a fonte de letra, a fotografia ou a referência a um blogue ou página pessoal, a título de exemplo – cuja consideração poderá ser determinante. É importante realçar, todavia, que tanto estes componentes, como o próprio conteúdo, devem responder a situações específicas, adaptando-se à empresa e ao posto.

Por fim, aliando a maior e mais célere capacidade de envio a um sentido inovador, o CV deverá poder ser consultado *on-line*. Os diversos formatos associados à internet vêm abrir um vasto leque de campanhas de marketing pessoal, fazendo com que a sua capacidade de manipulação se torne num critério de avaliação. A criação de um perfil profissional em redes sociais especializadas, como o LinkedIn, o Branchout (Facebook) ou o Twitter, e a procura e interação com outros «perfis», veio a tornar o CV (pelo menos, na sua forma tradicional) algo completamente ultrapassado. Nas redes sociais, como defende o docente e especialista em marketing digital Filipe Carrera,

“as pessoas são encontradas não porque pura e simplesmente se mostraram, mas pela partilha. Eu partilho e respondo àquelas questões e ajudo pessoas, eu crio eventos, etc. Eu torno-me visível, eu apareço no radar [...] Isto porque ao partilharmos algo com outras pessoas, elas assumem que somos especialistas na área. Assumem-no, à partida, porque quando você adota o conselho de alguém e esse conselho resulta, o que é que você diz aos seus contatos sobre essa pessoa? Que ela sabe! A partilha de conhecimento, quando alguém manda um e-mail a perguntar como se faz e eu ajudo, dedico tempo a responder, e de repente as coisas começam a acontecer, porque nós ficamos sempre com uma ótima impressão de alguém que nos ajuda sem à partida nos pedir logo «isso custou X». Achamos extraordinário. E passamos muito a palavra. Tanto no *online* como no *offline*” (Carrera, Casa dos Bits 2011, *online*)<sup>274</sup>.

O «CV» passa a incluir todo o mais pequeno ato realizado pelo candidato na rede. Os contatos estabelecidos e o seu modo de gestão, a

---

<sup>274</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 14.04.11.

partilha realizada, até o seu modo de apresentação, são dados em tempo real, submetidos a uma constante avaliação e, portanto, merecedores de um certo cuidado:

“fiz um projeto o ano passado [...] em que fui a várias universidades explicar que eles estão, no fundo, a determinar o seu futuro. Todas as idiotices que colocarem na Web, vão ser perseguidas durante muitos anos. Isto não quer dizer que temos de ter uma atitude esterilizada. Basta ver o meu próprio Facebook, eu estou lá, em festas, e não sei que mais, porque isso faz parte de quem sou, mas não ponho no meu Facebook determinados detalhes da minha vida que ninguém sabe” (*idem*)<sup>275</sup>.

A aplicação Branchout, disponível aos utilizadores do FB, chega mesmo a permitir a emissão de recomendações, depoimentos e até distinções: “Você é *rankeado* de acordo com elas, e quanto mais conexões você tiver – com pessoas e com empresas – mais importante fica na lista de pessoas influentes” (Pereira 2011, 1)<sup>276</sup>.

Uma vez integrado na rede, o CV pode assumir novos formatos, como o mini *pod-cast* áudio; o *visual* CV, transformado em página *online*; ou o vídeo-CV, a partir dos quais, na opinião de Conceição Pereira (Randstad), se podem “avaliar competências como a criatividade, a capacidade de comunicação e de expressão num estágio preliminar do processo, sendo valorizada em funções onde estas competências sejam críticas para o perfil que se pretende seleccionar” (*apud* Barroso 2011, *online*)<sup>277</sup>. Desta forma, o documento deixa de corresponder apenas a um espaço visual inerte aonde a informação é reunida. De vídeos humorísticos,

---

<sup>275</sup> Numa reportagem sobre redes profissionais, Cátia Mateus menciona a importância da sua consulta no momento de recrutamento: “Antes de entrevistar um candidato ou no momento em que é analisado o seu perfil, não há diretor de recursos humanos que não espreite as respetivas páginas nas redes sociais. Um estudo recentemente divulgado pela Right Management revela que o Facebook já conseguiu superar o LinkedIn, tornando-se em todo o mundo a rede favorita dos headhunters para aquele momento de ‘tira-teimas’ que antecede qualquer contratação. E os resultados desta análise podem ser muito assustadores para os candidatos já que nos Estados Unidos, 70% das empresas inquiridas confessam já ter desistido de um candidato depois de analisar a sua página pessoal nas redes sociais” (Mateus 2011b, *online*). Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 17.12.11

<sup>276</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 25.06.11

<sup>277</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 24.06.11

como o realizado por Matthew Epstein, autor de *Gooplepleasehireme*<sup>278</sup>, a certificados impressos em t-shirts<sup>279</sup>, o importante é fazer da sua forma o conteúdo comprovativo de um *saber* técnico e criativo.

A acompanhar o CV, ou inserido no mesmo, o candidato é aconselhado a enviar uma carta de motivação, exprimindo as razões da sua escolha. A concretização do seu objetivo, “convencer o empregador a chamá-lo para uma entrevista”, torna alguns procedimentos obrigatórios: a remissão a uma pessoa e não apenas a um cargo, a síntese da narrativa, com “frases curtas e dinâmicas com muitos verbos ativos”, ou a atenção a alguns elementos estéticos (uma boa frase de abertura e de final, evitando banalidades ou «frases feitas»). O foco, porém, reside no tom de entusiasmo com a oportunidade e, correspondentemente, na exclusão de temáticas que possam anular o seu efeito, como o salário, “senão acredite que vai criar uma impressão negativa” ou a falta de experiência profissional, mencionando antes “a sua capacidade de aprender depressa” (*Expressoemprego s.d., online*)<sup>280</sup>.

Editados e enviados os documentos, a resposta terá que ser procurada através do contato direto com a empresa<sup>281</sup>, de preferência pessoalmente. Mesmo que se revele infrutífera, esta via cria oportunidades de diálogo e conhecimento com novas pessoas. Em alguns países, esse tipo de *networking* acabou mesmo por ultrapassar as fronteiras das empresas e da própria internet, decorrendo em cafés, restaurantes e até mesmo discotecas, espaços nos quais se trocam “contactos, informações sobre vagas e até pontos de vista sobre o mercado laboral, enquanto se come” (*Agência Financeira* 2011a, *online*)<sup>282</sup>. Tanto num ambiente informal, mas ainda assim aglutinador de contactos, como na entrevista de emprego,

---

<sup>278</sup> No vídeo, o candidato encara a personagem de um multimilionário excêntrico, apresentando-se de bigode postiço, casaco e cuecas e, de forma humorística, descrevendo as suas competências sociais. No final, pede à Google que analise o seu CV e lhe conceda uma conversa de 15 minutos (Mateus 2011c). Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 12.10.11

<sup>279</sup> O jovem setubalense Marco Serra optou por recorrer à impressão de uma t-shirt com a frase «Procuro Trabalho», acompanhada do seu contato e declaração de competências do IEFEP (Pereira 2011). Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 25.07.11

<sup>280</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 01.06.11

<sup>281</sup> Alguns artigos chegam mesmo a recomendar a entrega pessoal do CV junto das instalações da empresa.

<sup>282</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 23.02.11

estágio final do processo de recrutamento e seleção, as primeiras impressões são consideradas decisivas, sendo suficientes para se “fazer uma radiografia completa da pessoa” (Mateus 2011d, *online*)<sup>283</sup>. Causar uma boa impressão, segundo as recomendações publicadas, compreende uma relevância fundamental, exigindo cuidados prévios. Perante a marcação de uma entrevista de emprego, importa, em primeiro lugar, antecipar o seu momento, preparando-se para algumas questões relativas à sua condição, realizadas com base na análise do CV e/ou do perfil *online*, e ao grau de conhecimento da empresa e do seu segmento de mercado. O estudo do modo de apresentação assume uma importância equivalente, devendo o entrevistado optar nem por algo muito casual, significante de desleixo e falta de dedicação, nem por algo excessivamente formal, evitando “aparecer mais bem vestido do que o seu potencial chefe” (Petiz 2011, *online*)<sup>284</sup>. Pormenores como “unhas, maquilhagem, barba feita, cabelo” (Isabe s.d., *online*)<sup>285</sup> vêm-se igualmente dotados de poder simbólico, merecendo por isso alguma atenção. No dia da entrevista, é fundamental, antes de tudo, comparecer 15 minutos antes da hora apontada, evitando o atraso e a consequente transmissão de “uma ideia de irresponsabilidade” (*idem*). Ao dirigir-se ao entrevistador, o candidato deve responder ao seu cumprimento com “um aperto de mão, firme e acompanhado de um sorriso” (SapoEmprego s.d(b), *online*)<sup>286</sup>. A linguagem corporal é, deste prisma, tão indispensável quanto a narrativa a desenvolver. A cabeça erguida, uma posição hirta (mas não rígida), a ligeira inclinação do corpo para a frente, o olhar frontal, até o tom de voz, tornam-se indicadores de confiança, atenção ou segurança. Num sentido inverso, cruzar as pernas, baloiçar a cadeira, bater com o pé no chão, gesticular em excesso, mexer no cabelo, roer as unhas ou olhar para o relógio serão interpretados como sinais ou de um «à-vontade» a mais ou de nervosismo e inquietação (*idem, online*).

Sem se deixar vergar, pois “ninguém quer uma alforreca no escritório”, é importante que o candidato não deixe de se apresentar “entusiasmado, motivado, perseverante, com espírito de iniciativa e

---

<sup>283</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 17.11.11

<sup>284</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Tempo-Team a 08.04.11

<sup>285</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 01.09.11

<sup>286</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 25.05.11

disposto a aprender”. A paixão pelo trabalho a desempenhar ou o orgulho no seu percurso profissional constituem, certamente, pontos a favor, desde que acompanhados pela revelação dos defeitos; por isso, “quando lhe perguntarem sobre as suas fraquezas – o que é cada vez mais frequente nas entrevistas – não minta” (Petiz 2011, *online*). A frontalidade, clareza de exposição e até debate de ideias, sem a necessidade de “concordar com tudo o que o entrevistador lhe diz”, devem ser uma constante ao longo da entrevista. Existem, porém, ressalvas a considerar, como o salário, a não mencionar “a não ser que lhe seja perguntado”<sup>287</sup>, os benefícios, abordados “de forma discreta”, ou eventuais experiências profissionais negativas – “Dizer mal só o vai prejudicar” (AF s.d, *online*)<sup>288</sup>.

Alguns processos de seleção submetem ainda os seus participantes a testes práticos e/ou à presença conjunta de outros candidatos, “uma forma das empresas compreenderem como você é a lidar com os outros o que, por sua vez, prova como é a trabalhar em equipa” (Isabe s.d(a), *online*)<sup>289</sup>. Sob estes condicionalismos, e uma vez que a troca de argumentos decorre entre diversos interlocutores, a determinação, autenticidade, conhecimento, otimismo e simpatia assumem uma ainda maior relevância. No final, “com esse sorriso laroca e ar confiante todos lhe vão achar graça, inclusive os selecionadores” (*idem*)<sup>290</sup>.

A maior complexidade das operações de recrutamento e seleção, ao ponto destas se pronunciarem sobre o quotidiano laboral e social dos avaliados, é sintomático do requisito de novas capacidades, englobadas no

---

<sup>287</sup> Uma opinião não inteiramente consensual entre as várias peças consultadas. Atendemos à posição de Joana Petiz: “Ok, está a candidatar-se ao emprego com que sempre sonhou. Mas isso não significa que deve aceitar todas as condições que lhe impuserem. Este é o momento para pôr as cartas todas na mesa: diga quanto espera receber e mostre-se disponível para negociar dentro de determinados limites. Subvalorizar-se pode levar o seu potencial chefe a pensar que afinal talvez não seja tão bom quanto quer vender-se. Além disso, não é de esperar que seja aumentado tão cedo, por isso há que pensar bem antes de se contentar com um salário apenas razoável - mesmo que seja mais do que recebia no seu anterior emprego. Lembre-se que o último ordenado lhe pode servir de referência, mas se considerava que não era bem pago, não deve aceitar receber apenas mais umas migalhas, sob pena de, rapidamente, ficar insatisfeito com as condições de trabalho ou sentir que está subvalorizado. Exponha as suas capacidades e mais-valias e explique clara e concisamente por que razão pensa que deve receber determinado salário” (Petiz 2011, *online*).

<sup>288</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 19.07.11

<sup>289</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 23.02.11

<sup>290</sup> Paralelamente a uma condução positiva, ambas as páginas de FB apresentavam artigos preventivos, ou seja, com a descrição das condutas a evitar por parte dos candidatos. Uma grande parte adota um teor humorístico, frequentemente baseado em situações verídicas.

conceito de *competência*. Até à Segunda Guerra Mundial, a avaliação partia da psicotécnica, isolando o indivíduo, sujeitando-o a uma série de estudos físicos e psicológicos e classificando-o apropriado (ou não) ao respetivo posto de trabalho. Atualmente, técnicas como a dinâmica de grupos ou o *role-playing* demonstram uma menor preocupação com a “medição, previsão e a performance laboral do que com relações, atitudes, interação, negociação, identidades e auto-perceção” (Iles, Salaman 1995, 222). Uma orientação que podemos encontrar, *ad initio*, nos próprios artigos analisados. A componente prática das «dicas» e conselhos disponibilizados carrega consigo a defesa de uma ontologia, cumprida em vários passos enumerados, um a seguir ao outro. O seu cariz lembra a confissão religiosa e a sua atenção aos atos categorizados enquanto pecados. Longe da exposição abrangente e detalhada sobre a sua vida, ao confessor exige-se “que nos diga a nossa verdade ou antes, pedimos-lhe que diga a verdade profundamente penetrada por esta verdade de nós próprios que julgamos possuir em consciência imediata” (Foucault 1994, 74).

A divulgação realizada pelo CV, pelas redes sociais ou pela entrevista de trabalho é atravessada por esse discurso verdadeiro sobre si próprio, uma autoavaliação que, no nosso caso, segue os critérios emanados pelas indústrias dos recursos humanos e pelo mercado de trabalho. A ocultação de uma experiência profissional negativa, causada por uma má relação com o colega ou com o superior, não é meramente instrumental, como se estivéssemos num jogo, constituindo antes um segredo de algo que nunca deveria ter acontecido. E, como defende A.W Metcalfe, “se prudentes, eles não irão confessar (alto e bom som) certas fraquezas. Contudo, ao chegar a esta prudente decisão, eles acabam por se avaliar a si mesmos à medida de um empregador tornado Deus” (Metcalfe 1992, 634).

Podemos sempre argumentar, com Erving Goffman, a distância entre o *eu* que apresenta e o *eu* apresentado, compreendida por um ciclo “potencialmente indefinido de simulação, descoberta, falsas revelações e redescobertas” (Goffman 1993, 19). Apesar de o trabalho corresponder àquele domínio onde a interiorização de comportamentos gera um “afastamento de si próprio” (*idem*, 101), o seu agente sempre conseguiu refugiar-se em pequenas capelas, aonde poderia resguardar-se do peso da

instituição e cumprir um reportório minimamente seu. Todavia, aliada à já mencionada erosão das *regiões de bastidores*, a sofisticação do estudo e da avaliação dos trabalhadores parece anunciar a integração do mais particular aspeto da sua vida numa *instituição total*, cujos limites perpassam o espaço físico da empresa. Com traços inequivocamente antagónicos aos de uma prisão ou manicómio, podemos ainda assim identificar o princípio similar da gestão dos comportamentos. Menos rígida e homogénea, mas com um alcance nunca antes visto.

**«O que fazemos na vida [e no trabalho] ecoa na eternidade»**

“Sucesso, reconhecimento, fama, glória...Muitos de nós lutamos por motivos assim. Mas não se constrói um bom nome da noite para o dia. É preciso trabalhar muito. Ainda que haja tropeços e quedas; é preciso superar os obstáculos. É preciso ter motivação, perseverar, insistir...A vida é uma sucessão de batalhas”. Estas são as primeiras palavras de *Gladiator – Motivational Clip*<sup>291</sup>, um vídeo remisturado (*mash-up*)<sup>292</sup> baseado na obra homónima *O Gladiador*<sup>293</sup>, galardoado com o Óscar para o melhor filme de 2000. Narrado em inglês (com legendas em português), a remistura faz do percurso de Maximus uma inspiração a quem queira vencer. Tanto o mote da sua narrativa, como o seu enredo, podem resumir-se a uma sua frase: – “O que fazemos na vida, ecoa na eternidade”<sup>294</sup>.

Maximus é um general romano que, após derrotar tribos germânicas, é convidado pelo imperador Marcus Aurelius a assumir temporariamente as rédeas do poder. O convite advém da falta de confiança nas qualidades de liderança do seu filho, o vilão Commodus. Ao ser-lhe anunciada a vontade de seu pai, este mata-o e usurpa as suas sagradas funções. A sua primeira decisão enquanto imperador será condenar Maximus à morte, procurando assim abortar eventuais resistências

---

<sup>291</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 24.10.10.

<sup>292</sup> Vídeo objeto de remistura. Para uma análise dos géneros dos vídeos Youtube ver Silva 2012.

<sup>293</sup> O filme foi realizado por Ridley Scott e contava com Russel Crowe, Joaquin Phoenix e Richard Harris nos principais papéis.

<sup>294</sup> As citações tanto deste vídeo, como de outros a analisar, resultam de transcrições.

inspiradas no seu carisma. Ferido na excecional fuga aos seus executores, o herói não conseguirá impedir o assassinato da sua esposa e filho, mandatado pelo novo imperador. Encontrado inconsciente por traficantes de escravos, Maximus assumirá uma nova identidade, a de gladiador, revelando uma feroz habilidade na arte de matar. A sua fama conduzi-lo-á ao circo romano e a Commodus, contra quem inicia um processo conspirativo destinado a vingar a sua família.



Figura 3: *Gladiator – Motivation: «é preciso superar os obstáculos»*. Captura de imagem a 13.10.11<sup>295</sup>.

Outrora general e agora escravo, Maximus representa a força e perseverança perante a *mobilidade social descente*:

“A verdade é que os problemas e os reveses ocorrem com maior frequência do que gostaríamos. Os tempos mudam. Surgem novos desafios e novos objetivos. Os guerreiros olham nos olhos do futuro, sem medo e sem arrogância, mas com a confiança de quem está pronto para o combate. Viver é também estar preparado para as situações

<sup>295</sup> O vídeo publicado na página seria posteriormente bloqueado pela Universal Pictures por questões relacionadas com direitos de autor.



difíceis. O modo como encaramos as dificuldades é que faz a diferença. Às vezes nos perguntamos: como enfrentar as mudanças radicais que se apresentam diante de nós? Como atuar num novo cenário, onde coisas que fazíamos tão bem precisam de ser reaprendidas?”

A resposta surge pelo próprio Massimus, em diálogo com o narrador, “Força e honra”, ponto culminar da inter-relação de um conjunto de cenas, em particular a da descoberta dos cadáveres da sua mulher e filho e dos primeiros combates no coliseu de Roma. Entre, portanto, o descalabro e os sucessos iniciais.

As situações adversas são eleitas como terreno de descoberta de princípios fundamentais: a “ética, a amizade, a capacidade de criar novas estratégias fundamentadas na experiência, o talento para promover alianças positivas, o espírito de liderança, a consciência da força que reside no verdadeiro trabalho em equipa”. Qualidades que, em termos visuais, são representadas pelos combates na arena e, no final, pela consagração da parte dos seus pares, amigos, família (em memória) e do seu público – “Ouvir o próprio nome com orgulho. Aquele orgulho de quem viu nos obstáculos a oportunidade de crescer. Orgulho de quem soube enfrentar as turbulências da vida e vencer... Orgulho de ser um vencedor de que não abriu mão dos seus valores fundamentais”<sup>296</sup>.

Quer a obra, quer a sua remistura são construídas a partir da figura do herói, ponto de interseção do filme épico com o de ação. À posição central e solitária em planos de fundo de paisagens ou do coliseu de Roma, soma-se a inteligência, destreza e persistência na luta contra o adversário, recitadas nas incessantes e rápidas cenas de combate. Ele é o exemplo de como a procura por uma vida simples, mais preocupada com a realização pessoal e familiar do que com a ostentação material, revela os seres de melhor qualidade – aqueles que recusam desistir e que, nessa batalha, demonstram uma força implacável.

---

<sup>296</sup> Concentrado apenas numa metade da obra cinematográfica, o *mash-up* não segue a narrativa até ao seu desfecho: a conspiração de Massimus contra o imperador em conluio com algumas forças do exército e do senado e com Lucilla, irmã de Commodus; a prisão e envenenamento do gladiador; e, no final, a vitória sacrificada, recompensada pelo encontro com os seus.

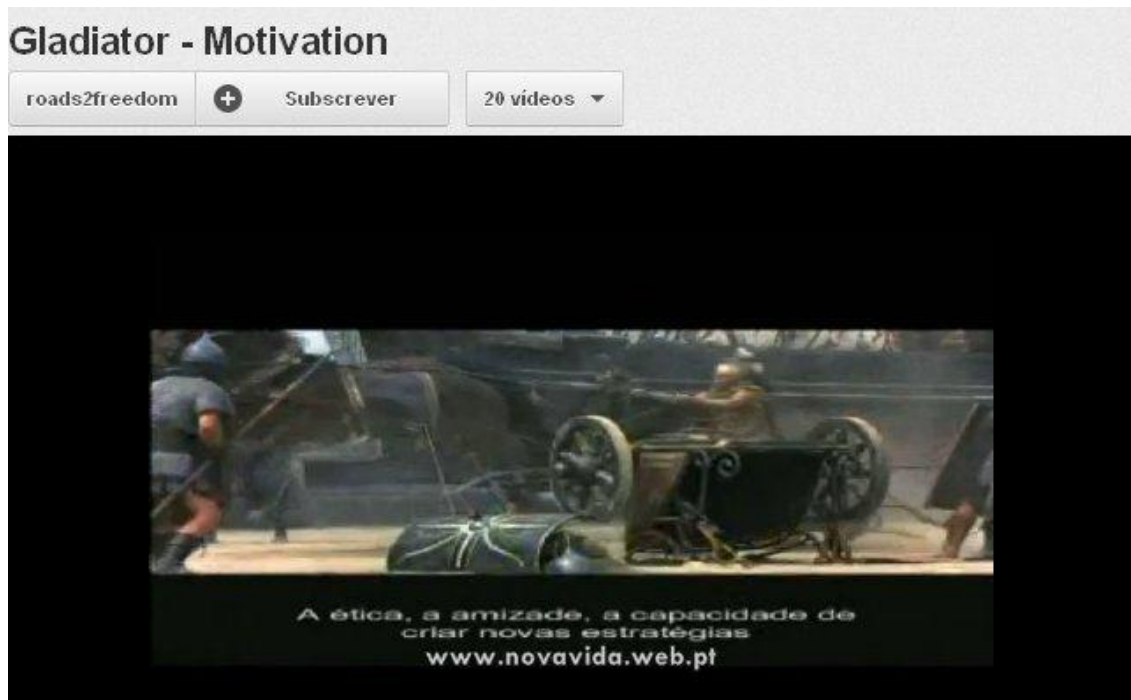


Figura 4: *Gladiator – Motivation: «A ética, a amizade, a capacidade de criar novas estratégias»*. Captura de imagem a 13.10.11

Na passagem da arena à empresa e do gladiador-escravo ao trabalhador, tais propriedades devem permanecer, manifestando-se sob outras formas. Mais do que talentos inatos, é a força de vontade que é representada como a marca da diferença entre vencedores e vencidos. O talentoso, segundo o apontamento da jornalista Solange Mendes, pode-se “tornar arrogante, convencido e descurar de trabalhar para desenvolver as suas capacidades excecionais” (Mendes s.d, *online*)<sup>297</sup>. O que o separa do habilidoso resume-se a uma palavra de ordem: “trabalho, trabalho e trabalho” (*idem*). Uma formulação um tanto ou quanto espartana que, contudo, nos convida a encarar a habilidade como algo que será tanto mais conseguido quanto maior for a sua consentaneidade com o talento e a realização pessoal.

No vídeo *Conseguindo realização pessoal no trabalho*, Daniel Godri, guru de RH e presidente do Instituto Brasileiro de Marketing e Vendas, propõe uma nova relação com o trabalho, afastada da sua conceção tradicional:

---

<sup>297</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 17.08.11

“Você já parou para pensar que dois terços da sua vida, você passa trabalhando, ou seja, você precisa de começar a gostar do teu trabalho, porque é ali que você passa a maior parte da tua vida. E não vai haver realização pessoal, não vai haver excelência humana, se você não gostar do seu trabalho. [...] Você passa mais tempo no teu trabalho do que na tua casa. [...] Você precisa de mudar o enfoque que te deram do trabalho. Pare e pense um pouco. Nos deram sempre um enfoque que o trabalho é algo ruim, um enfoque que o trabalho é um castigo”<sup>298</sup>.

Numa postura informal, bem-disposta, de frente para o espetador<sup>299</sup>, Godri incita à transformação do trabalho numa festa, pois “Quando você vai para uma festa, você tende a fazer melhor, você tem ansiedade. E você não vê a hora de chegar a essa festa. Eu até sugiro um pouco mais: faça de conta que amanhã é o último dia antes de você pegar férias”.

Mais uma vez, à semelhança ao observado em *Gladiator – Motivational Clip*, o grande dividendo é remetido para um horizonte, no mínimo, longínquo:

“Quando você morrer, você vai olhar para trás e dizer «O que eu fiz da vida?». Você vai ver que só trabalhou. E aí você vai chegar no céu e São Pedro vai dizer assim, «Como é que foi tua vida?». E você pode dizer: «Olha, São Pedro, a minha vida foi uma festa, trabalhei, ganhei dinheiro, me diverti, foi legal, atendi os clientes, realizei-me. A minha vida foi uma festa». Aí o São Pedro vai dizer: «Poxa! Parabéns. Você está preparado para o céu». Ele aí abre a porta e você tem vários amigos teus colegas lá. [...] [um dos quais afirma] «Aqui é convenção todo o dia». E a festa continua”. Mas suponha que você detesta o que você faz, suponha por um minuto só que você é escravo da tua folha de pagamento, suponha que você trabalha por obrigação, suponha que você detesta o que você faz, quando você morrer, São Pedro também vai perguntar «Como é que foi a tua vida?». E aí você pode dizer: «São Pedro do céu, a minha vida foi um inferno. Eu não aguentava mais o meu chefe, eu não aguentava mais os meus colegas de serviço [...]». Aí o São Pedro vai dizer «Eu sinto muito, você não está preparado para o céu, você vai para o inferno»”.

---

<sup>298</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 20.02.11

<sup>299</sup> O posicionamento da câmara perante o seu objeto não se resume a uma decisão meramente técnica. Segundo Gillian Rose, ao ser posicionado numa perspetiva de imagem em que a observa de cima, o espetador é dotado “de um certo tipo de poder sobre o objeto”. Se colocado a olhar o objeto a partir de baixo, o seu posicionamento terá o efeito contrário. Neste caso, observador e observado encontram-se ao mesmo nível, sugerindo-se “uma relação de igualdade entre espetador e representado” (Rose 2002, 44).



Figura 5: Conseguindo realização pessoal no trabalho. Captura de imagem a 16.09.12

Tal como no *ethos* protestante descrito por Weber, o trabalho é investido de um sentido religioso. Os termos, no entanto, inverteram-se: o ascetismo passa a anunciar o calvário na terra, residindo a salvação no prazer, no “trabalho com intensidade. Porque o trabalho é a minha e a tua vida”.

A uma primeira análise paradoxal, o dever no prazer integra-se no cerne da atividade empresarial. No programa da TV Brasil *Sem Censura*, o psicólogo, consultor e palestrante Waldez Ludwig, defende que, face a uma economia baseada no conhecimento, aquele que detém ou administra não terá outra alternativa senão reconhecer “que a única coisa que presta na empresa dele são os seus funcionários. O resto não vale nada”. O papel do trabalhador não poderá resumir-se ao que Ludwig denomina de “vocaçào para escravo”, identificada pela “síndrome do domingo de noite [...]”. Ele esquece que a regra do salário é igual no mundo inteiro desde Adão e Eva – as pessoas recebem pela sua raridade e não pela sua importância [...]. E o erro definitivo do escravo é trabalhar mal porque ganha pouco” (*idem*)<sup>300</sup>. Pedindo ao operador de câmara para centralizar o plano na sua figura, o

<sup>300</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 07.04.11

consultor dirige-se ao espectador, expondo a “sua orientação: se você ganha pouco, sabe que é que você tem que fazer: um trabalho espetacular, porque aí alguém te acha” (*idem*). A capacidade de realizar o espetacular e o extraordinário, comumente designada de *proatividade*, emerge assim como o requisito substancial de qualquer trabalhador. Uma qualidade que, de acordo com o *Guia de Carreira da SapoEmprego*, se identifica na posse de competências várias: o encontro de “diversas soluções para um problema”; o modo superior de lidar com o fracasso; a habilidade na execução, “ao contrário dos teóricos e visionários”; a aprendizagem constante; a “facilidade de integração e adaptação”; ou a confiança e autoestima (*SapoEmprego* s.d(c), 1)<sup>301</sup>.



Figura 6: Drewberry Overview: «meet Dave». Captura de imagem a 17.10.12

<sup>301</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 24.05.11



Figura 7: Drewberry Overview: «the three tiers of engagement». Captura de imagem a 17.10.12

O realce destes dons é muitas vezes realizado mediante a descrição de uma subjetividade a evitar. Numa curta animação<sup>302</sup>, a consultora Drewberry relata-nos a estória de Dave, um jovem pequeno, magro e de postura curvada, e de Eddy, um rapaz alto, musculado e sorridente. As suas distintas condições físicas representam mais do que meras especificidades corporais, correspondendo a triste figura de Dave a uma profunda desmotivação e, nos antípodas, a graciosidade de Eddy a uma atitude inovadora, leal e esforçada. A distância que os separa não é, todavia, intransponível. A solução é o compromisso [*engagement*] em três estádios, definidos a partir de algumas palavras-chave. Num primeiro momento, ouvir e analisar o que o trabalhador tem a dizer, fazendo-o sentir-se parte de um grupo; de seguida, adotar políticas de incentivo, reconhecimento e recompensa; e, por fim, efetuá-lo de uma forma honesta, concisa e clara. A delineação das barreiras apresenta, sob este prisma, um convite à sua superação. No seu decurso, o otimismo terá que fazer do realismo o seu

<sup>302</sup> Vídeo com ligação à página de Facebook da Randstad a 07.04.11

mais precioso aliado, com o perigo de se deixar arrastar por sonhos irrealizáveis e, por consequência, frustrantes. Este caminho detém um cariz essencialmente prático, composto por fases a consumir ou por arquétipos a seguir. À luz do «funcionário modelo» do banco de investimentos Goldman Sachs, descrito pela jornalista Marta Cerqueira, e inter-relacionando-o com outros artigos publicados, procuraremos analisar os pontos fulcrais dessa via.

A aposta na formação, quer a nível académico e profissional, quer em “atividades paralelas que o tornem um ser humano mais responsável e interessante”, constitui um dos primeiros empreendimentos. As competências criadas por atividades de lazer, culturais ou desportivas, como “a capacidade de mobilização, a coragem, a paixão e a energia, competências sociais e de colaboração, capacidade de organização e espírito de grupo” (Cerqueira s.d, *online*)<sup>303</sup> conferem-lhes uma funcionalidade eminente. Ao incremento de competências consubstancia-se o maior equilíbrio com o trabalho, prevenindo-se eventuais problemas de saúde derivados do seu excesso:

“Mantenha os seus hobbies. Não os sacrifique de modo algum... E as férias, essas, muito menos. Vai ver que quando voltar ao labor, vai vir muito mais forte, motivado e pronto para outra temporada, com a sua capacidade de produção refrescada. Quando estiver de férias, procure equilibrar tudo aquilo que o trabalho descompensou. Faça por estar mais tempo com quem mais gosta e volte ao ginásio. Quando voltar ao trabalho, tente que este não volte a comprometer a ginástica e o tempo com a família. Volte a pegar naquele livro que deixou a meio e só o pare, quando ler a palavra fim” (Mendes s.d(a), *online*)<sup>304</sup>.

O elogio do lazer não acarreta, contudo, o fim do controlo: quando muito, podemos falar de uma reconceptualização, em resposta às mudanças orquestradas no mundo de trabalho. Por mais variados que sejam, os horários continuam a existir<sup>305</sup> e, por inerência, a determinar uma hora de início da atividade laboral. Alinhar com tal desígnio, mantendo-se pontual, exige a elaboração de todo um plano, a começar pela compra de um relógio

---

<sup>303</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 13.09.11

<sup>304</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 25.02.11

<sup>305</sup> As exceções são raras, embora existentes.

– “não precisa de ser muito caro – o da loja do chinês serve perfeitamente. Habitue-se a olhar para o pulso para ver as horas” e a acabar na preparação do dia seguinte, para que se “acordar mais descansado e preocupar-se apenas em tomar banho e tomar o pequeno-almoço” (*Isabe s.d(b), online*)<sup>306</sup>.

Um meio-termo entre a *festa* e a *disciplina* no (e do) trabalho poderá ser encontrado nas ações de *team-building*. O relevo do «espírito de grupo» no índice de produtividade das empresas veio diversificar as técnicas de motivação, em particular a organização de atividades desportivas fora do local de trabalho (orientação, *paintball* ou canoagem, por exemplo)<sup>307</sup>. O seu objetivo é dotar a lógica de divisão e competição de algum sentido lúdico, fundindo trabalho com lazer<sup>308</sup>. Deste modo, os atributos requeridos pelas práticas e o eventual ambiente de descontração passam a integrar a estrutura da empresa, reforçando *softskills* e ajudando a mitigar possíveis disfunções, como as provocadas por equipas recém-formadas ou por conflitos internos (*SapoEmprego s.d(d), online*)<sup>309</sup>. Decorrendo quase sempre fora do horário de expediente, o *team-building* vem estender o lugar da empresa no espaço e tempo de vida do trabalhador. O convite (a ter que aceitar) é o de «ir para fora cá dentro», ou seja, de auferir de um maior grau de informalidade sem abandonar por completo o modo de apresentação adequado.

Os cuidados com a aparência, como sublinha o consultor e palestrante Mario Persona, exigem uma atenção permanente e um cálculo relevador de algum

“cuidado e sensatez [...], pois um Office-boy que se queira vestir como diretor ou um gerente que queira trabalhar de bermudas ou de camiseta são igualmente atitudes estranhas, dependendo também da filosofia da empresa. O melhor mesmo é não chamar muito

---

<sup>306</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 02.03.11

<sup>307</sup> Estas atividades, por norma, são organizadas por empresas contratadas para o serviço.

<sup>308</sup> Ao analisar as práticas do futebol desenvolvidas pelo Clube BCP, Nuno Domingos realça o quão a natureza coletiva do futebol pouco se compadece com a conceção individualista que hoje reina no mundo empresarial. Como tal, e relativo às atividades acima mencionadas, “não é por acaso que todos os novos desportos, independentemente das suas vantagens, são embrulhados no discurso da superação individual, da competição, da motivação. No fundo, trata-se de um discurso idêntico ao formulado no interior das empresas” (Domingos 2004, 326).

<sup>309</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 06.10.11



a atenção para a roupa e para os adereços – joias, bijuterias, para que o talento e a capacidade sejam os elementos que ocupem o lugar sobre os holofotes. Pessoas exageradamente maquiadas, enfeitadas, tatuadas, vestidas de forma espalhafatosa, levam mais tempo para revelar a sua capacidade, porque vai demorar mais tempo para que os outros se acostumem com a sua aparência e passem a enxergar o que realmente importa nelas”<sup>310</sup>.

A salvaguarda alarga-se aos modos de exposição oral, acautelando-se um tipo de “linguagem chula, gírias” (*idem*), semelhante à utilizada entre o círculo de amigos. Ter imaginação é, nesta perspetiva, tão relevante quanto saber “vender as suas ideias” de uma forma simpática e humilde – “Não precisa de ser cínico, mas faça um esforço por agradar. Quando apresentar as suas ideias, faça-o sem minimizar as ideias de ninguém. Todas as ideias são boas e é ao seu chefe que cabe avaliá-las e ver se podem ser postas em prática” (SW s.d, *online*)<sup>311</sup>.

A qualidade das relações sociais é, aliás, um importante elemento de uma estratégia de *marketing pessoal*. Por norma, de acordo com o diagnóstico de Mario Persona, o primeiro impulso do recém-contratado “é entrar logo no grupo dos menos cotados na empresa e fazer amizade justamente com aqueles que podem parecer mais legais, mas que não são bem vistos pela chefia e pelos colegas”. A primazia da capacidade analítica sobre o instinto, hábil na descoberta dos “colegas que são benquistos pela chefia e quais os que são considerados medíocres, os que estão com o emprego por um fim, principalmente por problemas de carácter e comportamento” (*idem*), impõe-se assim como chave de sucesso. Desta forma, os auspícios da avaliação deixam de ser o monopólio de técnicos especializados. As suas funções passam a ser fundamentadas por uma opinião coletiva em permanente atualização, capaz de incidir sobre o mais pequeno ato e, assim, de recolher os benefícios de um trabalhador que se sente sob permanente *peer review* (Mckinlay, Taylor 1998). Um poder, enfim, com o condão de conseguir multiplicar os olhares inspetivos, não

---

<sup>310</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 14.02.11

<sup>311</sup> O artigo tem a particularidade de recomendar a aplicação das “suas ideias por conta própria” (SW s.d, *online*) caso as mesmas não despertem atenção junto dos superiores. Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 24.08.11

mais concentrados sob um centro único e de fazer dos observadores observados.

A prossecução deste raciocínio torna a boa relação com os colegas e aproximação às chefias em dados lógicos e autoevidentes. Seria injusto, todavia, atribuir esse poder racionalizador a apenas um dispositivo quando, na verdade, ele é fruto da inter-relação de diversos. A própria natureza técnica da produção reforça o trabalho em coletivo, o qual, por coerência, passa a ter o estatuto de competência (se bem que dificilmente analisada de forma insulada, não só por nascer de uma obra conjunta, mas por resultar de uma interdependência com outro tipo de competências). Daí, a promoção das equipas de trabalho e, associada, a alteração das formas de chefia.

Apresentado como parte integrante deste leque de mudanças, o *coaching* pretende fundir o chefe com o técnico e o pedagogo. Qual treinador, como indicia a sua nomenclatura, o *coach* é “alguém que «transporta» uma pessoa de um ponto de conhecimento/ação para um outro ponto diferente, mais elevado” (Torres, Duarte 2011, *online*)<sup>312</sup>. O processo compreende uma formação prática, sob orientação permanente, com as suas linhas de contorno a ultrapassar a aprendizagem puramente técnica. Ainda que hierárquica, a posição anunciada é a do *par*, nas palavras da jurista Cláudia Torres e da docente Alzira Duarte, aquela que “funciona como modelo e apoia de forma incondicional o sucesso de quem ajuda. [...] que acredita no potencial de cada um e que a cada momento cria condições para demonstrar que este é alcançável e até mesmo superável” (*idem*). Em suma, aquele com quem contamos para partilhar ideias e sugestões, pedir ajuda ou mesmo reconhecer erros<sup>313</sup>.

---

<sup>312</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 18.08.11

<sup>313</sup> Sob este desígnio, a APG, com o apoio da Randstad, foi responsável pela iniciativa Passaporte RH. Neste âmbito, um conjunto de estagiários eram selecionados para trabalhar com um conjunto de mentores. O objetivo, segundo Catarina Horta (Randstad), é “replicar uma coisa que tinha acontecido connosco, com muitos de nós, que, enfim, nós tínhamos entrado em empresas e fomos estagiários de outros. E percebemos que muitos de nós, diretores de recursos humanos, tínhamos sido promovidos através de conhecimentos e através de experiências de outras pessoas. Quisemos replicar esta experiência: se nós acolhêssemos não só o estagiário, mas fôssemos responsável pelo seu desenvolvimento na aquisição de competências de recursos humanos e também na sua empregabilidade, se conseguíssemos também que eles seguissem um percurso profissional nesta área” (Horta 2010). Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 14.12.10.

O imaginário do *coach* é, porém, contraposto por uma série de artigos onde a representação da hierarquia se encontra mais próxima da sua conceção tradicional. Uma destas peças, a título de exemplo, enumera um conjunto de truques a aplicar num chefe *workholic*. No seu cômputo geral, a fórmula reverte-se na gestão de um dado adquirido: demonstrando que se “é capaz de suar a camisola e que se preocupa” e, no momento exato, parar – “talvez ele se aperceba do quanto já se fartou de trabalhar e que agora é hora da pausa”; comprovando “a sua lealdade à empresa”; mantendo-o ocupado com relatórios, de forma a evitar “que ele esteja sempre a perguntar-lhe o que anda a fazer”; comunicando a sua situação aos recursos humanos; ou recusando-se a atender “chamadas do trabalho ao fim de semana ou quando acaba o dia no escritório” (*Isabe s.d(c), online*)<sup>314</sup>. A cordial relação com o chefe chega mesma a ser definida como algo que “às vezes pode ser difícil”, mas que caso se queira “progredir na carreira e manter a sanidade mental é melhor tentar” (*Mendes s.d(b), online*)<sup>315</sup>. Assinado por Solange Mendes, o artigo começa por recomendar o estudo do chefe, não porque valha “a pena confrontá-lo. Isso só trará mau-estar desnecessário”, mas para perceber e “contrabalançar as falhas do boss”. A perspetiva é, pois, a de apoio “nas decisões difíceis. Afinal, vocês são uma equipa”, a da antecipação de problemas, a de apresentação de soluções e a do ganho de confiança:

“Demonstre ser uma pessoa íntegra. Ofereça ao seu chefe um ombro amigo. Vai ver que ganha-lhe a confiança mais depressa do que julga” (*idem*).

Algumas matérias de elevada sensibilidade, como o salário ou as férias, são dignas de apontamentos específicos. Nestes, começa-se por recomendar ao trabalhador uma análise da sua prestação, base a partir do qual enformará o seu argumento. No “pedido” de aumento salarial convém que o mesmo se faça acompanhar da apresentação de provas sólidas: os objetivos atingidos, as metas superadas, a contribuição para o sucesso da empresa, os *feed-backs* obtidos ao longo do seu percurso na instituição

---

<sup>314</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 19.05.11

<sup>315</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 10.03.11

(*infomoney* 2011, *online*)<sup>316</sup>. É esta a reserva da iniciativa do proponente, evitando-se a sua intrusão nos domínios estritos do seu superior, como a apresentação de números ou dos termos do acordo (*Isabe* s.d(d))<sup>317</sup>.

O espaço e tempo da conversa são fatores igualmente ponderados, de forma a garantir-se alguma privacidade, o momento certo “em que o ambiente esteja mais calmo e o chefe descontraído” (*Isabe* s.d(e), *online*)<sup>318</sup> e, em última análise, uma maior descontração – “Se o seu chefe notar que está nervoso, será mais fácil lhe recusar o pedido” (*idem*). A sua recusa, por outro lado, deve ser trabalhada de forma estratégica, podendo suscitar uma contraproposta, como a frequência de cursos e de ações de formação. Em nenhum momento, contudo, o trabalhador é aconselhado a uma resposta mais impetuosa: “Caso a empresa ou chefe o convença que o momento não é de ajuste, não faça escândalo ou recue na sua produção, mas continue igual. Um pedido de aumento é sempre um alerta para que o chefe veja a aspiração daquele colaborador em ganhar mais”. No máximo, segundo as recomendações do docente de gestão de RH Cristiano Luiz Rosa, há que repensar “a carreira dentro daquela companhia” (*apud infomoney* 2011, *online*). Na negociação das férias, além do ajuste das datas, sugere-se o prévio cumprimento de todos os prazos e a oferta de “horas extras no trabalho. Por exemplo, se habitualmente sai às seis da tarde, saia, duas ou três vezes por semana, às sete. Se for uma pessoa dedicada ao que faz, será quase impossível ser recusado” (*Isabe* s.d(e), *online*).

Quando confrontada com uma depressão económica mundial, a anuência a esta política de recomendações assume uma premência acrescida. No entanto, tal como em *Gladiator – Motivational Clip*, a adversidade tende a ser vista como um difícil e turbulento terreno de oportunidades:

“A crise pode ser sinónima de oportunidade de desemprego, mas também pode significar progressão na carreira. As crises alteram a perceção do mercado em quase todas as áreas, e isso exige novas competências, maior adaptabilidade e flexibilidade em termos de abordagem da nova situação. É aqui que reside a sua oportunidade para começar um

---

<sup>316</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 04.04.11

<sup>317</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 10.03.11

<sup>318</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 25.03.11

novo sentido para a sua carreira, sem se deixar abater pelas incertezas ou dificuldades” (Isabe, s.d(f), *online*)<sup>319</sup>.

Os diversos exercícios de competências aqui narrados passam a adquirir uma ainda maior urgência, tendo que ultrapassar os já por si elevados critérios de produtividade. Noutras palavras, obrigando a esforços redobrados. A preponderância de um determinado tipo de qualidades *imateriais*, motivada pelas mudanças no sistema de produção de valor, conduz, no entanto, a um esforço sob a bandeira da expressão, do talento e da vocação, já não sob o velho estandarte do dever. Ao refletir sobre as condições do político e do cientista, Weber recorre a este último conceito, propriedade alimentada pela paixão, sentido de responsabilidade e medida. Ao invés de um mero exercício programado, estas profissões implicam “uma entrega apaixonada a uma «causa» (*Sachte*)” (Weber 1979, 75)<sup>320</sup>. O que não descarta a *responsabilidade* e a *medida*, certificando assim que a ligação com a realidade não se perde entre os meandros da criação.

A separação entre as esferas da política e do *labor*, afirmada por Aristóteles e restaurada por Hannah Arendt, vê-se assim ultrapassada pelo rumo dos acontecimentos. Segundo Arendt,

“Todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de os homens viverem juntos; mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens. A atividade do labor não requer a presença dos outros, mas um ser que «laborasse» em completa solidão não seria humano, e sim um *animal laborans* no sentido mais literal da expressão. Um homem que trabalhasse e fabricasse e construísse num mundo habitado somente por ele mesmo não deixaria ser um fabricante, mas não seria um *homo faber*: teria perdido a sua qualidade especificamente humana e seria, antes, um deus – certamente não o Criador, mas um demiurgo divino como Platão o descreveu num dos seus mitos. Só a ação é prerrogativa exclusiva do homem, nem um animal nem deus é capaz de ação, e só a ação depende inteiramente da constante presença dos outros” (Arendt 2001, 38, 39).

---

<sup>319</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 31.08.11

<sup>320</sup> Diz Weber: “Caros amigos: No campo da ciência só tem «personalidade» quem está *pura e simplesmente ao serviço da causa*. E não é só no terreno científico que assim acontece que assim acontece. Não conhecemos nenhuma grande artista que tenha feito outra coisa que não fosse servir a sua arte e só a ela” (Weber 1979, 117).

Ora, uma das principais marcas das novas formas de se trabalhar é a *constante presença dos outros*, algo que resulta da natureza da sua obra, inseparável dos seus meios de realização e sem quaisquer resultados palpáveis (Virno 2003, 50). O discurso constitui exemplo desta *virtuosidade*, em aliança com *ação* na *bios politikos*, polo contrário ao *labor* e a “tudo a que seja necessário e útil” (Arendt 2001, 40):

“o discurso e ação eram tidos como coevos e coiguais, da mesma categoria e da mesma espécie; e isto originalmente significava não apenas que quase todas as ações políticas, na medida em que permanecem fora da esfera da violência, são realmente realizadas por meio de palavras, mas ainda, e mais fundamentalmente, que o ato de encontrar as palavras adequadas no momento certo, independentemente da informação ou comunicação que a transmitem, constitui uma ação. Somente a pura violência é muda, e por este motivo a violência, por si só, jamais pode ser grandeza” (*idem*, 41).

O recurso à *grandeza discursiva* é, na atualidade, parte integrante de uma ampla diversidade de regimes de produção, do protagonizado pela *classe criativa*, de Richard Florida (2004)<sup>321</sup>, ao desempenhado pelas trabalhadoras dos supermercados e dos centros comerciais (Cruz 2004, Cruz 2010) ou pelos operadores de *call-centre* (Venco 2006). Nestes casos, o nível de exigência requisitado encontra-se para lá da rapidez e prontidão com que se passam os produtos pelo visor ou se atende a uma chamada<sup>322</sup>, mobilizando o «sentido de responsabilidade», a «orientação para o cliente» ou «a boa capacidade de comunicação» e de «argumentação»<sup>323</sup>. Traços que, futuramente, considerados os distintos níveis de esforço e aplicação, compõem o exercício tanto do artista, como da empregada de comércio. A convocação do “gosto pela ação, da capacidade de vínculo, da exposição à observação dos demais – todas aquelas coisas que a geração anterior ensaiava numa reunião do partido” traduz um cenário em que, segundo

---

<sup>321</sup> Meramente composta por cientistas, engenheiros, artistas, agentes culturais, gestores, profissionais e técnicos. Embora comece por enfatizar que “*todo o ser humano é criativo*” (Florida 2004, 34), Florida acaba por diferenciar a *classe criativa* da *classe de serviços*, aonde se englobam trabalhadores de hotelaria, assistência, limpeza ou de escritório (*idem*, 187).

<sup>322</sup> Tal como podemos falar numa *vocação* e numa *arte* operária, se bem que cada vez mais colocadas em causa pela evolução tecnológica dos regimes de fábrica (Monteiro, Veloso 2010).

<sup>323</sup> Conceitos presentes nos anúncios de emprego analisados.

Paolo Virno, “os aspetos distintivos do animal humano, como a posse de linguagem, são subsumidos à produção capitalista” (Virno 2003, 64). Nele, o que fazemos na vida, antes de se erigir à eternidade, tem primeiro de ecoar nas chefias e nos colegas, seguindo uma partitura aplicável a todos os seus momentos.

### ***Fado, Dança e Gestão Emocional***

A crescente indiferença entre trabalho e vida releva-se na categorização e valorização das emoções, precisadas como *competência*. Esta reconceptualização é manifesta na sua integração no domínio da inteligência, conforme as teses avançadas por Daniel Goleman. Em lugar de vincular à emoção um pendor desestabilizador, em oposição à razão, o psicólogo advoga a sua irmandade, identificando no sentimento “um papel crucial na nossa navegação pelas decisões que temos de tomar” (Goleman 1997, *online*)<sup>324</sup>. O conceito de *inteligência emocional* remete assim para a capacidade de gerir as emoções e não de as suprimir. O segredo reside na sua autoconsciência, isto é, “no reconhecimento de um sentimento enquanto ele decorre” (*idem*) e, face ao resultado, no seu controlo. Sentimentos como raiva e ansiedade, por exemplo, podem ser mitigados, “minando as suposições irreais que alimentam a raiva, ser cético relativo às dúvidas que causam a ansiedade ou praticar exercício físico, jogos, etc ou engendrar um pequeno triunfo, que ajudam a eliminar a melancolia”. Já a motivação, por outro lado, subjaz “a ideia de autoeficácia, a convicção que se domina os acontecimentos da própria vida e se é capaz de vencer os desafios” (*idem*), devendo por isso ser impulsionada.

O trabalho a fazer sobre a emoção, tornando-a inteligente, não assume apenas um cariz individual, de si para si. As emoções dos outros também podem ser sujeitas a esse mesmo trabalho, um encargo mais eficazmente realizado por pessoas empáticas e com elevado grau de autocontrolo, próprio de “profissões que envolvam contacto e negociações

---

<sup>324</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 10.05.11

com outras pessoas, tais como a gestão, por exemplo” (*idem*). A sua ideia base é, pois, a de que a emoção inteligente, antes da repressão, é fruto da autoconsciência e do autocontrole, aptidões que podem ajudar outros a alcançar uma condição semelhante. O potencial da *inteligência emocional* do trabalhador requer, por conseguinte, que a empresa se apetreche de elementos simultaneamente motivantes e atenuantes. O *stress*, por exemplo, surge como uma das preocupações mais referidas pelos artigos analisados. Identificado por sintomas de “perda de controlo emocional” e associado a fatores como a “acumulação de trabalho” ou por “problemas pessoais” (*Isabe s.d(g), online*)<sup>325</sup>, o *stress* tende a ser categorizado como uma doença crónica, passível de gestão empresarial. Esta, segundo o sociólogo Tim Newton, pode intervir através de três tipos de dispositivos: programas de assistência, normalmente assegurados por serviços de aconselhamento; cursos e/ou *workshops* (meditação e relaxamento, a título de exemplo); e por via da redefinição estrutural das funções ou mesmo da própria organização (Newton, 1995, 98).

A informação recolhida nesta investigação contém alguns relatos de experiências de gestão baseadas no segundo método, embora seja de enfatizar o cariz não exclusivo de cada um dos seus dispositivos, podendo a entidade apostar na inter-relação dos três meios.

O recurso ao humor é, talvez, uma das tecnologias mais invocadas, ajudando “as pessoas a lidarem melhor com a jornada de oito horas diárias, algumas vezes, estressantes. As pessoas não precisam ser positivas o tempo todo, mas as empresas têm ajudá-las a melhorar o humor, criando um ambiente mais positivo” (*Pioneiro 2011, online*)<sup>326</sup>. À sensação descrita por Marcelo Pinto, fundador do Clube da Gargalhada de São Paulo e profissional certificado pela Escola do Riso de Portugal, associa-se o aumento da “qualidade de vida dos funcionários e, consequentemente, a sua produtividade”, a redução da “ausência dos empregados no trabalho e as doenças dos mesmos” e a melhor “comunicação entre chefes e subordinados” (*idem*). O fomento da participação dos trabalhadores através de ideias e sugestões discutidas em equipa pouco se coaduna com um

---

<sup>325</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 13.05.11

<sup>326</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 05.04.11



ambiente fechado e taciturno. Um clima de boa disposição poderá funcionar como uma espécie de paliativo do esforço no trabalho, contribuindo para uma maior descontração, “com todas as características do «todos juntos, agora!»” (Holmes e Marra 2002, 1689). O que por sua vez, como salienta Marcelo Pinto, exige uma atividade organizada, à altura da sua relevância:

“Antes do início da jornada, pode-se realizar uma sessão de risadas forçadas por até cinco minutos. É semelhante à ginástica aeróbica, serve para aquecer e despertar os trabalhadores. Também pode-se apresentar um power point com fotos divertidas para chamar atenção dos participantes. Além disso, em algumas empresas é possível criar um espaço confortável destinado à descontração dos funcionários” (*Pioneiro* 2011, *online*).

O sentido do real pode, contudo, indicar a direção exatamente contrária. Face aos constrangimentos provocados pela atual depressão económica mundial, alguns grupos e organizações, como a Caixa Geral de Depósitos, a Novartis e a Santa Casa da Misericórdia, encontraram resposta na organização de *workshops* de fado. Pois, “se o fado é a música que canta o destino dos portugueses, a crise parece ser o nosso fado. Nada melhor que colocar o fado a resolver a crise. Perceberam?” (Costa s.d(a), *online*)<sup>327</sup>. Divididos em diversos grupos, os trabalhadores são convidados a “escrever uma quadra sobre o que o atormenta no trabalho”. Do outro lado, as chefias respondem na mesma moeda, num cantar ao desafio em que, segundo a consultora de RH Isabel Salema, “«Finalmente as pessoas desabafam. Sem ofender nem magoar»” (*apud* Costa s.d(a), *online*)<sup>328</sup>. A ação positiva sobre um ambiente mais tenso produz igualmente efeitos ao nível das competências dos novos autores, em particular no que respeita “o medo à exposição pública” e as “técnicas de palco” (*idem*). No final, não obstante a importância da ação no grupo, o ónus de mudança acaba por recair no trabalhador e na dinamização de competências.

A lógica da «dica» continua assim a imperar na maioria dos artigos, nos quais o *stress* surge retratado como um problema meramente individual e, logo, suscetível de uma resolução também ela individual. Cumprido o

---

<sup>327</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 07.06.11

<sup>328</sup> O teor das letras dependerá do grau de liberdade do grupo em questão, verificando-se “exemplos em que são referidos problemas específicos e concretos, sem papas na língua [...]». «Como os colaboradores queixarem-se que não se sentem à vontade quando levam um grito à frente de clientes»” (Costa s.d(a), *online*).

período de reflexão, à semelhança dos outros procedimentos já comentados, o leitor é aconselhado a uma série de *cuidados*, cujo alcance ultrapassa a operacionalidade do trabalho propriamente dito – as pausas regulares, a arrumação do espaço ou o trato com o cliente. A resposta à indefinição das fronteiras emocionais deverá ter perímetros espaço-temporais analogamente indefinidos, ampliados ao estilo de vida.

Tal como no passado, a saúde do trabalhador integra o cálculo da produtividade, promovendo-se as boas práticas desportivas – no ginásio ou através de atividades como “andar a pé, trabalhos domésticos, dança, entre outras” – e a alimentação saudável, com “com refeições equilibradas e eliminando alimentos demasiado «pesados» como os enchidos, fritos e afins” (*SapoEmprego* s.d(e), *online*)<sup>329</sup>. O pequeno-almoço é especialmente considerado, pois

“quem toma um pequeno-almoço completo tem uma atitude mais positiva em relação ao dia de trabalho. Pelo contrário, quando o pequeno-almoço não é suficiente, a concentração e desempenho no trabalho ficam afetados. Este aspeto, assume particular relevância nos estudos efetuados com estudantes em altura de exames, cujos resultados médios eram inferiores sempre que saltavam a primeira refeição da manhã” ” (*SapoEmprego*(f) s.d, 1)<sup>330</sup>.

Ainda a este respeito, a vida desregrada, o álcool, o tabaco, cujos efeitos “são prejudiciais e não o ajudam a combater o stress, mesmo que aparentemente o «acalmem»” (*SapoEmprego* s.d(e), *online*) são desaconselhados, devendo dar lugar ao chá, ao sumo de laranja e à noite bem passada.

Muitas vezes, são as próprias empresas a encorajar este tipo de práticas, possibilitando que as mesmas decorram no seu espaço ao longo da jornada de trabalho. Face a eventuais momentos de tensão, o uso de técnicas de descontração ou a auscultação de música relaxante<sup>331</sup> poderão

---

<sup>329</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 17.08.11

<sup>330</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 11.10.11

<sup>331</sup> Com auscultadores, a não ser que seja num espaço de convívio, e evitando “os mais recentes êxitos das pistas de dança ou batidas muito fortes, que causam maior distração e retiram aquele efeito relaxante e dissuasor de stress que a música pode ter nos ouvintes”. Em alternativa, os “sons do mar, o canto gregoriano ou mesmo as famosas versões tocadas em flautas «pan pipe»”. O jazz, os blues ou a música clássica constituem outras opções

ajudar a “uma atitude Zen no trabalho” (Isabe s.d(h), *online*)<sup>332</sup>. Em alguns casos, a criação de um ambiente mais intimista poderá até incluir a presença de animais de estimação (Cerqueira s.d(a), *online*)<sup>333</sup> ou relações amorosas entre colegas. Apesar das graves consequências de uma eventual separação, a realidade “é que empresa alguma pode evitar que dois colegas se enamorem”. Como tal, “mais vale tirar partido de ter a sua cara-metade por perto e sentir-se motivado(a) no trabalho” (Agência Financeira 2012, *online*)<sup>334</sup>.

Todavia, existirá sempre uma gestão a assegurar, para que, em vez de intimismo, se possa falar de níveis de intimidade. Por mais próximas que sejam algumas relações, existem determinados temas de conversa que não devem ocorrer no local de trabalho. Desabafos sobre a vida íntima, por exemplo, poderão esgotar o nível de tolerância de quem os ouve, sem “tempo, nem paciência para estar a ouvir as queixas constantes do colega do lado – afinal, todos nós temos os nossos próprios problemas” (Isabe, s.d(i) *online*)<sup>335</sup>. O dinheiro é sujeito a reservas análogas, dado o perigo representado por comentários e apreciações em torno do salário de cada um, passíveis de levar o seu próximo “a sentir-se de duas formas: injustiçado ou superior” (*idem*). Por último, o equilíbrio e manutenção do espírito de equipa pressupõe o desvio de temas fraturantes, como religião e política, uma vez que “ninguém gosta de ouvir que a sua crença ou partido são uma farsa, muito menos gostam de sentir que estão a ser impingidos para determinada fé ou princípios políticos” (*idem*)<sup>336</sup>.

---

viáveis (SapoEmprego s.d(g), *online*). Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 26.10.11.

<sup>332</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 16.06.11

<sup>333</sup> Segundo a jornalista Marta Cerqueira, são vários os estudos que indicam a relação entre a presença de animais de estimação e o “aumento da auto-estima”. Inspirado na experiência norte-americana, realizada por uma em cada cinco empresas, algumas congéneres portuguesas já organizaram “uma semana dedicada aos cães. Os colaboradores ficaram muito felizes por terem levado os seus bichos para os escritórios” (Cerqueira s.d(a), *online*). Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 21.02.11

<sup>334</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 21.02.11

<sup>335</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 14.04.11

<sup>336</sup> Isto, apesar da emissão regular de comentários como o seguinte, por parte da própria Randstad: “O acordo entre Governo e Troika reflete um apropriado equilíbrio entre o que as ações necessárias para restaurar a confiança dos mercados e assegurar que este ajustamento não prejudique excessivamente o desenvolvimento da economia e do emprego. Veja aqui mais informações!”. Posta publicada a 4 de Maio de 2010, acompanhado de uma notícia do jornal Diário de Notícias (04.05.11) sobre os termos do acordo entre governo e Troika.

Estas recomendações devem cobrir todas as áreas de exposição do trabalhador, sejam estas presenciais ou virtuais. João Silva Martins, diretor-geral da *Randstad Technologies*, identifica nas redes sociais a criação de mais um espaço partilhado, “onde a nossa imagem e a nossa voz se faz ver e ouvir na primeira pessoa e o mais rica e rapidamente possível” (Martins 2011, 24)<sup>337</sup>. Porém, com limitações, sem

“cair na asneira de liberalizar sem qualquer tipo de regras a utilização de redes sociais dentro das organizações bem como a acesso à web, pois seria promover a anarquia e criar oportunidade a quem ocorressem situações, em que já há atualmente histórico em abundância, de colaboradores que se têm expressado na Internet de maneira pouco profissional e até antiética. Já houve em variadíssimas partes do mundo registos de casos graves em que o uso de redes sociais no ambiente de trabalho levou, inclusive, à abertura de processos disciplinares, resultando em demissão por justa causa. Não é necessário bloquear acessos, mas sim regular a utilização de redes sociais e monitorizar a utilização das mesmas. Diversos especialistas acreditam que o uso moderado de redes sociais no ambiente de trabalho aumenta a produtividade” (*idem*, 27).

O gestor chega mesmo a defender um código de conduta, onde se prescreve ao *colaborador* o modo como “deve apresentar a empresa ao mundo, o tipo de comportamento adequado enquanto profissional, como agir em caso de comentários positivos e negativos, procurando assim maximizar a rentabilização do potencial proporcionado pelas redes sociais e se bem utilizadas” (*idem*, 27).

No caso do Facebook, a advertência do seu uso implica começar por não responder de forma sincera à questão «*What’s on your mind*»: “A pergunta que dá origem às entradas no mural não deve ser levada à letra, muito menos se pensa queixar-se da sua empresa. Reflita antes de escrever. E tenha cuidado com a linguagem. É melhor não mexer nesta secção nos primeiros minutos após doze horas de trabalho” (*Isabe s.d(j), online*)<sup>338</sup>. A divulgação pública do seu conjunto de interesses pessoais, principalmente quando este “indicia comportamentos que não vai querer ver associados a si”, ou dos momentos de intimidade com os amigos e família, significa entrar “em rota de colisão com a postura profissional” (*idem*). O seu desvio,

---

<sup>337</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 21.11.11

<sup>338</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 22.02.11

segundo a lista de exortações, poderá ser efetuado mediante o usufruto do sistema de definições, a revisão minuciosa da informação de perfil e pela gestão estratégica das «amizades»:

“Não envie pedidos de amizade a metade do escritório no primeiro dia de trabalho. A amizade, ainda que virtual, supõe algo mais do que partilhar a mesma fonte de rendimentos. Espere que sejam os outros a adicioná-lo, e perceba aos poucos como a hierarquia da empresa passa para este novo universo. Um colega de trabalho envia-lhe um pedido não desejado? Recusar abruptamente também não será a melhor opção. Envie um convite no LinkedIn, site exclusivo para relações profissionais, e espere que o outro se esqueça do assunto. Se isso não acontecer, é bom que tenha uma boa desculpa preparada: "Não ligo muito ao Facebook" – é uma informação facilmente comprovável” (*idem*).

A percepção dominante é, em suma, a de evitar quaisquer excessos, até o das características tidas como positivas como a simpatia e a *pró-atividade*. Mesmo que inusitadamente, o sorriso permanente e a incessante disponibilidade podem, segundo a consultora de carreira Karla Oliveira, “passar uma imagem de falsidade” (*apud infomoney 2011a, online*)<sup>339</sup>, alimentando assim desconfianças.

A definição criteriosa, e coerente delimitação, das noções de intimidade e proximidade é visível na coreografia de dança *R50 dance moves*, comemorativa dos 50 anos do grupo e batizada com o seu nome. A música que lhe dá o mote é *I’ve got a feeling*, da banda *Black Eyed Peas*, a primeira a alguma vez ultrapassar os 7 milhões de vendas digitais nos Estados Unidos<sup>340</sup>. No vídeo editado pela Randstad, um instrutor profissional ensina os oito passos da coreografia, uma série de movimentos coordenados de simples execução<sup>341</sup>. Estes seriam posteriormente colocados em prática no dia 2 de Outubro, data do aniversário do grupo, conforme as imagens divulgadas pela empresa. Nas agências, ou nas suas imediações, diversos grupos, formados na sua maioria por mulheres,

---

<sup>339</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 20.06.11

<sup>340</sup> A letra é um apelo à diversão e ao hedonismo. Como reza a sua letra “Sinto-me stressado, quero deixar-me ir, vamo-nos desligar e perder todo o controle [*I feel stressed out, I wanna let it go, Let’s go way out spaced out And losing all control*].

<sup>341</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 12.02.11

seguem as diretrizes traçadas, num clima de aparente boa disposição e convivialidade.



*Figura 8: R50 Dance Moves. Captura de imagem a 30.10.12*

À primeira vista, esta iniciativa apenas poderá prenunciar a liberdade e criatividade do trabalhar, ao ponto de o deixar saltar, rir, mascarar-se e dançar. Um olhar mais atento leva-nos, porém, a reconhecer uma coordenação exata, frequentemente assegurada por um ou vários membros. As improvisações são raras e, a acontecer, decorrem ou em coletivo ou após o final da coreografia. Se, por um lado, estamos perante um inequívoco trabalho de equipa, por outro, a sua forma não nos deixa de recordar a velha linha de montagem de Taylor. À semelhança do operário, o trabalhador dança entre colegas sem que, contudo, ocorra qualquer contato físico (numa eventual roda ou junto de um par), seguindo um ritmo e uma forma pré-determinada (ver Fig. 7).

A aliança entre características supostamente contraditórias não é peculiar desta situação. Poder rir-se à vontade ou mesmo dançar junto do

superior hierárquico convida a um clima de proximidade que encobre a figura da autoridade sem que esta deixe de ser exercida. Este meio, legitimado pela ideia de que trabalhar é antes de mais participar num cumprimento de uma missão (não apenas de um contrato), poderá dificultar a eclosão de conflitos entre trabalhadores e chefias: pois é difícil exigir, reclamar, negar, atacar uma pessoa com a qual se privou na festa de Natal da empresa, na ação de *team-building* ou no jantar do grupo de trabalho. Dilatar a forma da autoridade vigente corresponde, por vezes, à arte do seu mais eficaz exercício.

Numa primeira fase, anuncia-se um ambiente próspero à expressão individual, realizando-se uma espécie de estado da arte emocional dos trabalhadores. Num segundo momento, traça-se um diagnóstico, aproveitando-se, no caso do *stress*, o vácuo deixado pela medicina. O que possibilita, segundo Tim Newton, instituir “uma doença perniciosa cujo único sintoma pode bem ser a perda de produtividade e de lucros para a empresa” (Newton 1995, 107). O prejuízo da saúde pelo trabalho não constitui, propriamente, um dado novo. Porém, o emprego de elementos cognitivos no processo produtivo faz com que o esgotamento já não seja primordialmente físico. As exigências requeridas pelo *trabalho imaterial* confrontam as capacidades de absorção humana com uma vasta quantidade de informação a ter que apreender. O resultado, segundo o filósofo Franco Berardi, é a de

“um efeito patológico na mente humana individual [...] e coletiva. Os indivíduos não estão em condições de elaborar conscientemente a imensa e crescente massa de informação que entra nos seus computadores, nos seus telemóveis, nos seus ecrãs de televisão, nas suas agendas elétricas e nas suas cabeças. [...] Parece que é indispensável seguir, conhecer, valorizar, assimilar e elaborar toda esta informação se um quiser ser eficiente, competitivo, vencedor” (Berardi 2003, 22).

Fruto de uma estrutura, não de uma conjuntura, o *stress* possui uma dupla natureza epidémica, por se generalizar a uma vasta multidão de pessoas, e crónica, por dificilmente se poder escapar à sua causa. É, deste ponto de vista, um mal a ser gerido, mas não curado.

No passado, evocando a associação levantada por Antonio Gramsci, a cientificidade mecânica dos modelos de trabalho e a exigência acessória de subjetividades adequadas envolveu uma batalha contra comportamentos «irracionais», num “processo ininterrupto, muitas vezes doloroso e sangrento, de sujeição dos instintos (naturais, isto é, animais e primitivos) a sempre novos, complexos e rígidos hábitos e normas de ordem” (Gramsci 2009, 286). O proibicionismo, os progressos da higiene, a propaganda da monogamia<sup>342</sup> vieram assim responder “à necessidade de elaborar um novo tipo humano, conforme ao novo tipo de trabalho e produção” (*idem*, 279).

A evolução das formas de se trabalhar conduziu a uma mudança do objeto e da forma de tratamento. De físico, o *higienismo* passou a mental, menos preocupado com a relação do indivíduo com o seu corpo e mais com a relação do indivíduo com os seus receios e ambições, com os seus pares e com a sua vida privada (Miller, Rose 2008, 44). Logo, menos baseado na ergonomia e mais na psicologia. Os dispositivos ao serviço deste empreendimento tornam-se, por sua vez, menos inquisitoriais e mais baseados numa lógica de aconselhamento, a qual “convida os indivíduos a «observarem» uma certa visão deles próprios” (Newton 1995, 117). Este convite é realizado desde o primeiro momento da relação de trabalho. Nos estudos realizados em torno da performance laboral das hospedeiras de bordo, Arlie Hoschild constatou a relevância estratégica das operações de recrutamento, seleção e avaliação. Já no final dos anos 70, os guias de carreira sugeriam “«sorrisos modestos, mas amigáveis» ou «vivacidade, mas não efervescência»” (Hoschild 2004, 33), significantes daquela que consistiria a sua principal tarefa: a entrega de “amor comercial” (Hoschild 1993, 328). A entrevista de trabalho e, mais tarde, as constantes operações de apreciação asseguravam esse «*ser-se* hospedeira»: delicada, simpática, atenta às vontades das pessoas, e, ao mesmo tempo, saber lidar de forma adequada com o nervosismo, impaciência e indelicadeza do cliente. Ao terem que gerir as emoções das outras pessoas, um dos principais

---

<sup>342</sup> Segundo Gramsci, esse proselitismo era precedido da averiguação das práticas do operariado através de “inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos operários” ou “serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a «moralidade»” (Gramsci 1999 289, 290).



indicadores de uma elevada *inteligência emocional*, as profissionais viam-se obrigadas a incorporar determinados tipos de postura que obedecessem às expectativas dos clientes, ao ponto de ser difícil separar as esferas pessoal e laboral. Desta forma, a sua *postura superficial* depressa se torna numa *atuação profunda*, numa espécie de devir em que a pessoa existe para o trabalho que tem. A *servicialização* do trabalho, ao introduzir estes requisitos no seio da empresa, acaba por gerar efeitos semelhantes. Seja colega ou cliente, o trabalhador deverá procurar responder às emoções dos outros e, ao fazê-lo, responder inevitavelmente às suas. A importância de tais *externalidades*<sup>343</sup>, a inserir na relação de trabalho, faz com que as mesmas se exponham a essa *inteligibilidade*, submetendo-se a um quadro discursivo e epistemológico que, no fundo, define o que é o que não é normal sentir.

### ***O Desemprego e a (Des)Empregabilidade***

O aumento exponencial do desemprego nos últimos anos, reflexo da agudização da crise económica mundial, fez-se literalmente sentir na página Facebook da Randstad. A publicação regular de anúncios de emprego poderá, parcialmente, explicar o acréscimo dos seus «fãs», alguns dos quais, como analisaremos, fazem questão de deixar os seus dilemas e necessidades bem gravados nas caixas de comentários. A gestão empresarial desta oportunidade, componente essencial de toda a ETT, envolveu a divulgação de várias peças especialmente dedicadas à questão do desemprego. A sua particularidade, todavia, é somente identificada pelo seu cariz suplementar, isto é, aquilo que deve pautar a conduta do desempregado não difere em larga da escala das diretrizes de quem se encontra empregado.

O desespero que se possa vir a sentir face à situação, embora compreensível, deverá, segundo o raciocínio, dar lugar a uma atitude positiva, noutras palavras, “não desistir ainda antes de começar e ter a

---

<sup>343</sup> A capacidade de produção de valor por parte de uma ou várias atividades privadas de cariz (formalmente) não económico (Boutang 2007, 49).

consciência de que, numa situação de tamanha complexidade, é necessário desenvolver ao máximo todas as capacidades que lhe poderão ajudar a ultrapassar os momentos mais difíceis” (*SapoEmprego* s.d(h), *online*)<sup>344</sup>. Estas capacidades, como ressalvado, não apresentam uma natureza fundamentalmente díspar de outros conjuntos de atributos considerados: a *paciência e determinação*, encarando-se “os potenciais empregadores de «cabeça erguida»”; o entusiasmo e crença numa solução; a procura da *sorte*, mediante a atenção às oportunidades; o *rigor* na gestão do tempo dedicado à procura de emprego ou no orçamento familiar; e a avaliação dos resultados obtidos (*idem*).

Deste rol de qualidades, existem três traços que, a nosso ver, merecem um especial enfoque. Em primeiro lugar, a recomendação de uma atividade permanente, “mesmo que não seja na direção que pretende que a sua carreira siga [...]. Sejam empregos temporários, voluntariado, formação...são várias as possibilidades de enriquecer o seu CV e demonstrar vontade de trabalhar” (*idem*). Num segundo momento, a atualização de competências terá que ser aliada à capacidade de mobilização, também ela uma *softskill* e também ela incessante. Amigos, colegas ou familiares, “quantas mais pessoas à sua volta estiverem sensibilizados para a sua situação, mais fácil poderá ter acesso a oportunidades de emprego” (*idem*). A par do usufruto dos conhecimentos pessoais, a participação em redes sociais é igualmente aconselhada. Para lá das redes sociais mais convencionais, como o Facebook ou o LinkedIn, algumas experiências internacionais são alvo de destaque, como o Parobook, em Espanha, ou o *405 Club*, nos Estados Unidos, ambos dedicados a desempregados. Este último tenta ultrapassar as fronteiras virtuais da internet, organizando encontros presenciais; uma forma, segundo um dos seus fundadores, de “«superar a solidão que o desemprego pode causar»” (*apud* Cerqueira s.d(b), *online*)<sup>345</sup>. No caso de não se conseguir “ultrapassar esta situação sozinho”, o desempregado é instruído no sentido de “procurar ajuda psicológica ou de alguma instituição que possa de

---

<sup>344</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 02.08.11

<sup>345</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 23.03.11

alguma facilitar a sua integração no mercado de trabalho” (*SapoEmprego* s.d(h), *online*).

A tríade de características remete para um arquétipo de excelência do desempregado, antíctone, de acordo com Catarina Horta, diretora de RH da Randstad, da figura do *carimbador do subsídio de desemprego*, “a pessoa que quer perpetuar a sua situação relativamente confortável de subsídio de desemprego ao invés de ter um trabalho que, porventura, não é aquilo que sonhou e não fez ainda a sua mudança de mentalidade”<sup>346</sup>.

Inicialmente agrupado entre demais formas de marginalidade e mendicidade, a categorização do desempregado é inseparável da do assalariado, por via do contrato. Já no final do século XIX, face aos primórdios da organização do operariado industrial, os primeiros ensaios de assistência social começam a diferenciar as classes perigosas, compostas por vagabundos e meliantes, do “pobre de ocasião”, independente da sua vontade (Démaziere 1995, 8). Este, daí por diante, “não exigirá justiça perante os tribunais ou descendo às ruas. Ele fará valer os seus direitos nas instâncias administrativas que, após a avaliação dos méritos da sua reivindicação, lhe pagarão as indemnizações previstas” (Donzelot 1984, 138). O advento do Estado-Providência viria alargar a proteção social às camadas sociais desprivilegiadas, numa alternativa bastante pragmática a duas ordens «selváticas»: a liberal e a revolucionária. A contraparte do acordo, segundo as críticas mais tarde realizadas, passa por um primado do social sobre a iniciativa privada; ou, no caso dos desempregados, por um pretenso convite à passividade e à anomia, financiado pelo erário público. A hegemonia deste paradigma acabaria por determinar um maior controlo da população desempregada, motivada, em primeiro lugar, pelas restrições orçamentais e, em segundo, pela associação criada entre diminuição da subsidiação e retoma do trabalho (Dubois 2007, 2008).

Consociável a estas políticas, a noção de desemprego (e o emprego, seu corolário) sofre, ele próprio, as mutações referidas. A ideia de que o desemprego pode constituir uma *oportunidade para mudar de vida*<sup>347</sup>, conforme as declarações proferidas pelo atual primeiro-ministro Pedro

---

<sup>346</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 02.11.11

<sup>347</sup> Declarações proferidas a 11 de Maio de 2012.

Passos Coelho, vem transformar aquilo que era um problema em algo que, se gerido de forma correta, poderá originar um fomento da *empregabilidade*. Assim, ao invés de se insistir na dicotomia emprego/desemprego, deveria antes considerar-se a diferença entre *empregabilidade* e *desempregabilidade* ou, segundo a descrição de Donzelot, entre *potencial* e *handicap*:

“A formação destinada aos desempregados consiste [...] a explicar-lhes que o desemprego é «uma oportunidade, dolorosa, mas ainda assim uma oportunidade», uma vez que o desemprego, para além de revelar os handicaps que eles ignoram, concede-lhes um objetivo – superá-los, explorando o potencial das suas capacidades atualizadas; apreendendo, portanto, a ocasião de recomeçar as suas vidas, com o fim de efetivar dimensões até então guardadas sob o segredo da rotina” (Donzelot 1984, 237).

Esta distinção atravessa as hierarquias classificatórias mais intemporais, como as definidas em torno da idade. À semelhança dos demais, contabilizadas as diferenças correspondentes, atribui-se ao candidato com mais de 40 anos reservas de *potencial*: segundo Giselle Braga, responsável pela área de Recrutamento & Seleção da RHI (subsidiária brasileira do grupo Randstad), a experiência, a maturidade, mas também a capacidade de “agregar valor para [...] voltar ao mercado”. Fatores que não se coadunam com “não saber ouvir, não estar atento às mudanças no mercado, não valorizar a experiência do outro, [...] entrar numa zona de conforto, não buscar uma atualização, aquele profissional que fala «já cheguei aqui, já conquistei, talvez até uma gerência, sou um especialista, eu não preciso ouvir, não tenho mais nada a aprender com vocês»” (Braga 2011, *online*)<sup>348</sup>.

Sob este prisma, e uma vez que desemprego não equivale a *desempregabilidade*, o cenário inverso é possível, embora pouco provável. Num artigo subordinado aos meios de lidar com o desemprego de colegas, recomenda-se ao trabalhador um olhar sobre si próprio:

“Para além da preocupação pelo colega de trabalho ter perdido o emprego, é normal sentir-se inseguro em relação ao seu posto de trabalho. Analise a sua situação

---

<sup>348</sup> Vídeo com ligação na página de Facebook da Randstad a 01.04.11

dentro da empresa e se achar que também está em vias de ser despedido, fale com o seu chefe e perceba quais são as suas perspetivas dentro da empresa. [...] Manter o emprego em tempos de recessão passa por tornar-se indispensável para a empresa. Embora possa sentir-se triste ou mesmo culpado por ter mantido o seu posto de trabalho, deve pensar em primeiro lugar no seu futuro e sucesso profissional. Por isso, tenha uma atitude pró-ativa” (Isabe, s.d(k), online)<sup>349</sup>.

Noutros termos, o aumento da taxa de desemprego representa um «convite» a que o trabalhador aumente o seu nível de *empregabilidade* – leia-se, os seus índices de produtividade – *tornando-se indispensável à empresa*. Tal como todos os conselhos ou «dicas» que a servem a empregabilidade reflete o que Baumann, fazendo uso da expressão proposta por Ulrich Beck, designa de *solução biográfica para as contradições sistémicas* (Bauman 2001)<sup>350</sup>. A solução para todos os problemas é outorgada à própria pessoa, numa conceção substancialista em que o privilégio dos fatores individuais em relação aos fatores sistémicos (Castel, Haroche 2001) redundam num *fundamentalismo do lado da oferta*. Sob este princípio, os desempregados deverão “fixar-se a si próprio um preço de regresso ao trabalho”, sem que o Estado tenha responsabilidade outra que a flexibilização e motivação dos desempregados (Peck, Theodore 2000, 729). A responsabilidade pelo desemprego é, desta forma, internalizada:

“se ficam doentes, supõe-se que foi porque não foram suficientemente decididos e industriais para seguir seus tratamentos; se ficam desempregados, foi porque não aprenderam a passar por uma entrevista, ou porque não se esforçam o suficiente para encontrar trabalho ou porque são, pura e simplesmente, avessos ao trabalho; se não estão seguros sobre as perspetivas de carreira e se agoniam sobre o futuro, é porque não são suficientemente bons em fazer amigos e influenciar pessoas e deixaram de aprender e dominar, como deveriam, as artes da autoexpressão e da impressão que causam” (Bauman 2011, 43).

E, importa recordar, estar-se perante problemas individuais significa não se estar perante problemas políticos, económicos e sociais.

---

<sup>349</sup> Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 19.04.11

<sup>350</sup> Ou “biografia *do-it-yourself*” (Beck 2009, 15).

### *A coluna do «fã»*

O usufruto de uma página de Facebook envolve, inevitavelmente, o confronto com a voz dos «amigos» – ou, no caso, de «fãs» – expressa através do envio de mensagens, da caixa de diálogo (o *chat*) ou da coluna dos comentários, *aberta ao público*<sup>351</sup>. Tal confronto, no entanto, encontra-se longe de ser considerado uma vicissitude, sendo a própria Randstad a primeira a incentivar a participação na sua página.

A realização de inquéritos via Facebook consiste num dos meios ao serviço dessa causa. O leque de assuntos evocado apresenta uma relativa diversidade temática, não limitada a questões relacionadas com a própria atividade: nele incluem-se a seleção e recrutamento<sup>352</sup> ou a satisfação com o conteúdo da página<sup>353</sup>, mas também o sentido de voto nas eleições legislativas<sup>354</sup>. A alusão a áreas fora da esfera do trabalho e/ou da economia é, aliás, frequente, constituindo um dos quatro eixos de comunicação praticados: institucional/ofertas de emprego, artigos relevantes na área de RH, atualidade e publicações de cariz mais humorístico e otimista<sup>355</sup>. Neste âmbito, uma das iniciativas previa a atribuição de um prémio ao «fã» com a frase romântica mais popular no dia dos namorados<sup>356</sup>. Desta forma, não obstante a trivialidade ou distância dos temas em epígrafe, regista-se uma ligação, mesmo que indireta, à agenda da empresa, pois quer a condecoração de 35 personalidades por parte do Presidente da República<sup>357</sup>,

---

<sup>351</sup> O Facebook permite que o utilizador possa definir quer o nível de abertura, quer o público recetor dessas mensagens.

<sup>352</sup> A questão «A que canais utilizados pela Randstad dá preferência na procura de ofertas de emprego?» obteve as seguintes respostas: «Página de Facebook» (26), «Site da Randstad» (17), «Resposta a anúncios de emprego» (12), «Site de classificados» (1). Inquérito divulgado a 11.07.11. Pesquisa realizada a 12.11.11.

<sup>353</sup> Em torno da questão «Que tipo de artigos gostam mais de ver na página da Randstad Portugal?». As respostas obtidas foram as seguintes: «Ofertas de emprego» (246), «Artigos relacionados com motivação pessoal e profissional», «Dicas para entrevistas de sucesso» (42). Inquérito divulgado a 12.05.11. Pesquisa realizada a 12.11.11.

<sup>354</sup> A «sondagem» relativa à vitória nas eleições legislativas obteve as seguintes respostas: «José Sócrates (196), «Pedro Passos Coelho» (407), «Paulo Portas» (76), «Jerónimo de Sousa» (15), «Francisco Louça» (23). Inquérito divulgado a 25.05.11. Pesquisa realizada a 12.11.11.

<sup>355</sup> Entrevista realizada a Débora Monteiro a 03.12.12 via e-mail.

<sup>356</sup> Mensagem publicada na página de Facebook da Randstad a 11.02.11.

<sup>357</sup> A título de exemplo, a condecoração de 35 de personalidades por parte do Presidente da República no âmbito das comemorações do 10 de Junho. Artigo com ligação na página de Facebook da Randstad a 10.05.11

quer a imaginação e criação de uma frase ou poema remetem para exemplos de excelência, num caso a serem seguidos, no outro a serem praticados.

O diálogo na página do Facebook não é, contudo, apenas incentivado pela representação institucional da empresa<sup>358</sup>. São diversas as circunstâncias em que funcionários, inclusive altos quadros, recorrem à coluna dos comentários, a maioria das vezes corroborando e felicitando iniciativas dos colegas ou da empresa. Referimo-nos, em particular, à edição de artigos na imprensa e a ações de responsabilidade social, como a organizada conjuntamente com o Instituto Português de Oncologia em inícios de 2011<sup>359</sup>. A este respeito, e a título exemplificativo, atendemos às considerações tecidas por Elsa Gonzaga Ribeiro, diretora da delegação de Mem Martins:

“Magnífica campanha que mostrou uma empresa com sérios valores de responsabilidade social e muitos fãs sempre prontos a cooperar por causas justas e humanas. Se o mundo fosse a Randstad e os seus fãs, certamente seria um mundo mais justo e melhor”<sup>360</sup>.

Notícias ou acontecimentos relacionados com a atividade originam igualmente respostas por parte de quadros da empresa. Uma das situações que suscitou tal reação foi a operação *Evasão Temporária*, conduzida pelas autoridades fiscais contra a ETT Newtime, por suspeitas de fraude. A ação judicial – aplaudida pela representante do sector, a APESPE, e pela Randstad – foi então objeto do seguinte comentário, proferido pelo diretor comercial Luís Gonzaga Ribeiro:

“É deste tipo de intervenções das autoridades que Portugal precisa para se restabelecer a credibilidade do país”<sup>361</sup>.

---

<sup>358</sup> A gestão da comunicação via Facebook é, segundo Débora Monteiro (digital marketing manager da ETT), assegurada por dois elementos da área de Marketing Digital da empresa, responsáveis pela coordenação das publicações na página, e pelo diretor da Randstad, o qual define igualmente publicações que sejam do interesse público ou da marca.

<sup>359</sup> Campanha de doação de fundos em que o valor monetário correspondeu ao número de «fãs» da página, ou seja, utilizadores que anunciam o «Gosto» pela Randstad.

<sup>360</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 11.02.11. Pesquisa realizada a 12.10.12.

<sup>361</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 26.05.11. Pesquisa realizada a 01.10.12.

Embora raras, existem ocasiões em que os próprios respondem em nome individual a observações mais polémicas. Uma reportagem em torno de um *manual de empregado* de uma cadeia de restaurantes nacional ateou a seguinte troca de impressões:

“CC<sup>362</sup>: e para os patrões não há manuais? para mtos tinha de ser em vídeo...eheheheh

**Luís Nuno Gonzaga Ribeiro:** Os manuais dos patrões consistem em arriscarem o capital (investirem) para produzirem riqueza para o país e para a sociedade como um todo, principalmente dando meios de vida aos seus colaboradores (mesmo para aqueles que são contra os manuais e só conseguem ver os direitos, esquecendo os deveres)”<sup>363</sup>.

Este tipo de diálogo não representa, de fato, um fenómeno inusitado e singular, dada a política de resposta da empresa à grande maioria dos comentários, independentemente do seu cariz. Na realidade, é difícil realizar um enquadramento das intervenções dos «fãs», caracterizadas por uma diversidade de temas, posições e retóricas. Alguns casos correspondem a inequívocas mensagens de agradecimento e de apoio, normalmente alusivas a contratações ou a ações de responsabilidade social:

“**DM:** Randstad me ligou para trabalhar. Que boom!!! Obrigada!

**DM:** Fazer promoções, é o que gosto. Me identifiquei.

**Randstad Portugal:** Olá D. Obrigada por partilhar esta boa novidade! A Randstad deseja-lhe votos de sucesso no desempenho desta função.

Good to know you”<sup>364</sup>

Por vezes, o elogio é dirigido não tanto à Randstad mas ao artigo ou vídeo publicado, motivando a partilha de opiniões e até de sugestões, eventualmente aproveitadas pela empresa. Numa ocasião, a edição de um artigo em torno da viabilidade dos clássicos testes de inteligência levou uma

---

<sup>362</sup> No nosso trabalho, optámos apenas por nomear as figuras públicas. As restantes serão identificadas pelas suas iniciais.

<sup>363</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 28.04.11 e 01.05.11, respetivamente. Pesquisa realizada a 01.10.12. O negrito é nosso.

<sup>364</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 23.11.10. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso.



«fã» a propor leituras adicionais, posteriormente publicadas na página<sup>365</sup>. Uma técnica que, segundo o filósofo Christian Marazzi, se insere num fenómeno mais lato de valorização das externalidades (sem qualquer retribuição pecuniária), colocando-se “o consumidor ao serviço das várias fases da criação do valor” (Marazzi 2010, 52).

Numa posição antípoda, encontramos duras críticas realizadas à ação do grupo. Nestas, conforme se pode observar pelo exemplo citado, é patente um tom irónico que, depressa, se torna assertivo. A publicitação de um vídeo em que uma criança afirmava querer no futuro, antes de casar, «fazer alguma coisa de especial»<sup>366</sup> é comentado do seguinte modo:

“**PS:** Mas não trabalhes para a Randstad porque tens problemas com a segurança social se tiveres fundo de Desemprego.

**Randstad Portugal:** Boa noite P., a Randstad pauta-se pelo pleno cumprimento de lei no que se refere aos contratos celebrados. Caso necessite de algum esclarecimento ou expor detalhadamente esta situação por favor não hesite em contactar-nos através do [número de telefone]. Desejamos-lhe um excelente fim de semana.

**PS:** Bom dia, não coloquei em causa os contratos celebrados. Não necessito nenhum esclarecimento. Vou ter um péssimo fim de semana igual a tantos outros assim como os dias da semana, desde 28 de Fevereiro de 2011. E não, não tem a haver com os contratos celebrados.

**Randstad Portugal:** Olá Paulo, as nossas ofertas de emprego são actualizadas quinzenalmente no facebook e diariamente no nosso site [www.randstad.pt](http://www.randstad.pt). Desejamos-lhe boa sorte e esperamos poder contribuir activamente para uma reviravolta na sua situação profissional”<sup>367</sup>.

Algumas das objeções levantadas parecem traduzir situações presumivelmente vividas – inclusive de pessoas que afirmam ser trabalhadores da empresa<sup>368</sup> – apoiando-se na atribuição das culpas (e na

---

<sup>365</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 10.05.11 (pesquisa realizada a 02.12.11). O artigo publicado na sequência dos comentários foi «Inteligência Emocional», de Daniel Goleman, já mencionado.

<sup>366</sup> Vídeo publicado na página de Facebook da Randstad a 06.05.11.

<sup>367</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 06.05.11, 07.05.11 e 09.05.11. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso.

<sup>368</sup> “**TZ:** só podem estar a brincar... Sou vosso funcionário e posso dizer com que, pelo menos comigo e com mais alguns, funciona tudo ao contrário do que vocês dizem. Têm ainda muito a aprender no que toca a uma verdadeira gestão de recursos humanos, tinham ainda muito mais a aprender se ouvissem os vossos próprios funcionários com melhores conhecimentos, capacidade de trabalho e motivação que os vossos supostos

menção direta) dos pretensos responsáveis. Uma primeira denúncia acaba, amiúde, por originar uma cadeia de reclamações, motivadas pelas mesmas ou por outras razões:

“**PS (2):** Superação só será possível através da ainda maior exploração dos nossos temporários, será?

**PS (2):** ..ou será que este comentário, por ser inconveniente vai ser apagado?...

**APA:** Peço desculpa mas superação não seria bem o nome mais adequado para a Randstad mas sim mentirosos cinicos e um bando de impostores pelo menos na agencia de Braga maldita hora que existe o trabalho temporario só sabem olhar para o nariz deles e são muito mal educados e não tem capacidades de estar atras de uma secretaria... Haviam de fechar todos pelo menos deveria haver mais trabalho ...

**Randstad Portugal:** Muito bom dia, Caro P. e C. Ana. Antes de mais, um muito obrigado pelos vossos comentários. Relativamente ao conteúdo estamos 100 % disponíveis para esclarecer qualquer dúvida, para que possamos agir de forma rápida e eficaz. Podemos contactar de forma detalhada, através de e-mail [...] ou mesmo deslocarem-se a uma das nossas delegações [...]. A Randstad, como líder de mercado, tem como missão satisfazer todas as necessidades dos nossos clientes e colaboradores, deste modo, mais uma vez, não hesitem em contactar-nos.

Um muito obrigado Randstad.

good to know you”<sup>369</sup>

Indiferente ao tom, a empresa responde quase sempre às avaliações realizadas, acrescentando o convite a um novo contacto e/ou recandidatura.

---

"interlocutores". Não sou contra o trabalho temporário, é verdade que veio criar postos de trabalho (não tanto como dizem pois ao invés de se contratar uma pessoa por 1000€ contratam 3 por 500€), mas é um facto que o trabalho temporário não é trabalho temporário, este seria apenas uma necessidade de suprimir uma falta de trabalhadores temporária, a verdade é que o trabalho temporário é uma forma mais fácil de despedir pessoas, e se vocês e outras que tais soubessem fazer recrutamento e selecção como deve ser, formassem e acompanhassem, motivassem e empolessem os vossos funcionários não haveria tantos despedimento. Bem, assim acabava o trabalho temporário. Peço desculpa pelo que vou dizer, mas o que irrita francamente foi esta atitude de "rei na barriga" que acabaram de ter, acho que deviam ser mais humildes e trabalhadores e admitir as vossas falhas e não dizer que vocês são melhores que os outros porque da mesma maneira facilmente posso dizer que eu também sou melhor que dezenas de trabalhadores que estão acima de mim na hierarquia, mas infelizmente, porque estou a trabalhar numa empresa de trabalho temporário estou "encalhado" (espero eu "temporariamente"). Nesta quadra natalícia e de ano novo, tempo de balanço e reflexão, desejo-vos uma óptima introspecção, bem precisam”. Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 19.12.11. Pesquisa realizada a 28.12.11. O negrito é nosso.

<sup>369</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 15.12.11. Pesquisa realizada a 29.12.11. O negrito é nosso.

A ocultação de mensagens é pouco comum e, a acontecer, anunciada e justificada:



Figura 9: «Boa tarde, devido a termos impróprios de linguagem...». Captura de imagem a 30.10.12<sup>370</sup>

A grande parte das objeções apontadas não revela necessariamente uma crítica estrutural ao trabalho temporário. Na sua expressão, é visível a condição de desemprego enfrentada, agravada pela ausência de respostas às candidaturas, pelo desconhecimento da causa das mesmas, pelo sentimento de injustiça e pelas inexistentes perspetivas de superação:

“**FF**: isso é mentira, vocês procuram é ..... nem sei não há explicação. sejam sérios, e aprendam a avaliar as pessoas pelo seu real valor e capacidade. Se não há capacidade dentro de portas não brinquem com a vida das pessoas.

**FF**: Ok.

**Randstad Portugal**: Ola F., Antes de mais muito obrigado pelo seu comentário. A Randstad prima pela sua transparência bem como, em todas as situações, tem como um dos objectivos, prestar os melhores serviços tanto ao nosso colaborador, como à empresa.

[...]

**FF**: gostava muto de perceber como é que alguém com 10 anos de experiencia comercial, gestao de carteira e desenvolvimento de produto não arranja nada para fazer!!!!!! há já sei não sou Filho de um qualquer engenheiro ou doutor.”<sup>371</sup>.

<sup>370</sup> O nome do citado foi retirado por via da manipulação da imagem.

O sentimento de frustração acaba por marcar a sua presença até nas mensagens mais insuspeitas<sup>372</sup>, como as de conteúdo humorísticos, avaliadas como impeditivas de esforços otimizados na procura de solução para o desemprego. O destaque concedido a qualquer outro «assunto menor» merece, por isso, os mais veementes reparos:

“**MS**: Trabalho... Por aqui procura-se.

**AA**: Pois, tb por aqui...

**AS**: por aqui tb

**MRC**: Aqui tb...

**MC**: desculpem...isto é uma empresa que oferece emprego a desempregados e vocês põem-se com piadas???

**Randstad Portugal**: Lamentamos o desconforto sentido perante a nossa publicação. O mesmo não foi usado com qualquer intuito ou propósito negativo, muito pelo contrário, a intenção com este tipo de post é motivar e animar as pessoas que visitam a nossa página e que, segundo o feedback de milhares de fãs, é visto com bons olhos”<sup>373</sup>.

À semelhança do que acontece com os comentários de apoio, é usual a crítica visar o artigo e não diretamente a Randstad. Nos seus termos, é interessante constatar, por um lado, a desconfiança nutrida em relação a algumas propostas (como a dos workshops de fado, previamente analisados) e, por outro, o modo de exposição desse sentimento, irónico e humorístico.

“**PC**: Fatima, futebol e fado...

**FG**: E Oh que triste fado...deve ser para deprimir ainda mais o pessoal!!

**AS**: a arma secreta era pegar nos gajos que têm estas ideias e enfiar-lhes uns auscultadores atados à cabeça até cantarem como o Alfredo ou a Hermínia, depois era levá-

---

<sup>371</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 13.12.11. Pesquisa realizada a 29.12.11. O negrito é nosso.

<sup>372</sup> Algumas intervenções parecem mesmo indiciar algum desespero. Não só pelo seu conteúdo, mas igualmente por se repetirem de forma algo constante num curto período de tempo. Uma das situações é, segundo a sua própria apresentação, a de um «reformado de 300 euros» com a esposa desempregado que vai publicando comentários em diversos artigos: «por favor deem-me trabalho nen que seja em par teim»; «sou reformado e quero trabalhar nem que seja para lavar a louça, o meu telefone é [número de telemóvel], obrigados pela atenção». Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 25.08.11 e a 26.08.11. Pesquisa realizada a 15.12.11

<sup>373</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 03.11.11. Pesquisa realizada a 28.12.11. O negrito é nosso.

los de rastros até Fátima e fiquem lá amarrados à espera do milagre de serem jogadores da bola.

**ZM:** lol... ganda treta xD”<sup>374</sup>

Nestas observações, a empresa surge indiretamente convocada, enquanto parte de um fenómeno mais abrangente, atribuído a um «Eles». Os que:

“**FG:** Procuram essencialmente que aceitem fazer trabalhos altamente especializados por 475€/mês!!

**JM:** Procuram aquilo que eles não têm so mesmo para não os contratar.

**JM:** Alias eles não andam a procura dos melhores talentos... mas dos escravos mais dedicados a fazer mais por menos...”<sup>375</sup>

Uma certa tendência para a secundarização da ETT nos debates é visível no uso da sua coluna de comentários para a discussão de temas diversos. Se bem que a sua convocação e o controlo sobre os termos em que decorrem sejam da sua responsabilidade, a troca de impressões acontece de forma relativamente autónoma, chegando até a incluir a publicação de textos<sup>376</sup>. Um fenómeno que, de resto, é aceite pela empresa:

“Não nos posicionamos no facebook de forma fechada, mas antes com uma postura aberta: existimos como empresa prestadora de serviços de RH, mas também estamos conscientes que as pessoas têm opiniões e que a partir do momento em que publicamos artigos de carácter informativo – sem estar associado a RH, é um comportamento normal dos utilizadores o assunto em questão ainda que não esteja diretamente associado à marca”<sup>377</sup>.

Ao redor de uma peça subordinada ao regresso ao trabalho depois do parto, uma série de mulheres partilha as suas próprias experiências e opiniões, da dificuldade em conciliar os horários com a amamentação ao

---

<sup>374</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 07.06.11. Pesquisa realizada a 10.11.11. O negrito é nosso.

<sup>375</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 22.06.11. Pesquisa realizada a 19.10.11. O negrito é nosso

<sup>376</sup> A publicação do artigo «Acha mesmo que a educação é a chave para arranjar trabalho?», de Paul Krugman convocou, por sua vez, a publicação do artigo «Geração à Rasca – a Nossa Culpa», de Mia Couto. Artigo publicado a 22.04.11. Comentário publicado a 23.04.11.

<sup>377</sup> Entrevista realizada a Débora Monteiro a 03.12.12 via e-mail.

sentimento de culpa associado ao maior afastamento. O comportamento das entidades empregadoras face à maternidade é igualmente mencionado:

“**MS**: difícil, porque estava a recibos verdes.. fiquei em casa apenas um mês com ela porque quem esta a recibos verdes se não trabalha não recebe!! as saudades era muitas, já para não falar no facto de não ter dado de mamar... ou seja dei apenas um mês e perdi essa maravilhosa ligação que mãe e filho tem!

[...]

**VG**: Para mim foi horrível porque enquanto estava de licença o meu contracto terminou e não me renovaram.....:(

**VG**: Mas por outro lado como fiquei no desemprego estou a acompanhar cada minuto do meu menino”<sup>378</sup>.

Outros artigos, nomeadamente os relativos a temas da atualidade política, suscitam a denúncia dos responsáveis pela presente situação: os «políticos», em geral os pertencentes ao arco governativo, mas também fenómenos sociais mais amplos, como a «cunha» e demais formas de nepotismo. A preponderância de um sentimento de decepção e desesperança, derivado quer da agudização da crise económica mundial, quer da própria natureza da página (frequentada por pessoas à procura de emprego), é profusamente ilustrado pelos relatos pessoais que, numa base contínua, descrevem a evolução da sua condição. Num destes eventos, o utilizador da página começa por demonstrar iniciativa e interesse no grupo, elogiando a sua atividade:

“**RS**: Em tempos de crise para quê nadarmos no oceano vermelho quando temos um oceano azul repleto de oportunidades? Já a minha avó dizia: Numa terra de cegos quem tem olho é Rei... Oh, majestosa sabedoria popular...”<sup>379</sup>

No mesmo dia, o sujeito em causa volta a publicar, desta vez na caixa de comentários de uma interpelação realizada pela empresa, na qual

---

<sup>378</sup> Comentários publicados na página de Facebook da Randstad a 21.05.11. Pesquisa realizada a 02.12.11. O negrito é nosso.

<sup>379</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 08.11.10. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso

se pediam sugestões com vista a “melhorar a nossa performance”<sup>380</sup>. Após um breve ensaio sobre o perfil do verdadeiro guru de gestão, a sua intervenção acaba por criticar a ausência de respostas por parte dos 25 500 trabalhadores da Randstad, aproveitando a ocasião para expor a sua situação:

“**RS:** «A tua opinião ou sugestão é essencial para nós....!!». A pergunta está lançada, e agora sempre quero ver quais as sugestões dadas!!! Julgo que esta pergunta não foi exposta apenas desde ontem e por isto estranho um facto. Que todos desculpem a minha crítica ou desafio (depende do ponto de vista de cada um), mas é de estranhar ainda não ver aqui opiniões. Refiro-me claro está aos 25.500 funcionários patentes da Randstad, julgo que estes têm maiores responsabilidades e deveriam emitir os seus juízos. Ou não terão nada para dizer? Ou estarão apenas concentrados nos seus quotidianos e vidas comezinhas em que o dia seguinte é igual ao anterior? Mas quem sou eu para dizer isso? Eu que não pertenço à Randstad e sou apenas (mais) um inscrito no Centro de (Des)Emprego...Por mim já dei a minha opinião, ou o «porquê» não será uma ferramenta básica de toda e qualquer avaliação, da obtenção de melhorias continuas?”<sup>381</sup>

A resposta da empresa é imediata, convidando-o a comparecer a um encontro marcado para uma das delegações. Passado cerca de um mês, ao longo do qual vai publicando diversas mensagens de apoio nas caixas de outras peças, RS informa não ter ainda sido contactado, sugerindo uma vaga para técnico de recrutamento<sup>382</sup>. Meses depois, publica o seguinte:

“**RS:** Desculpem o meu desabafo! A minha história é muito simples: Em 2001 entrei para a faculdade contra a vontade dos meus pais, para tal tive de começar a trabalhar em part-time num hipermercado. Não foi fácil. Em 2007 acabei o curso de Psicologia do Trabalho e das organizações. Acreditam que desde aí não consigo obter uma oportunidade de emprego? Só mantenho o meu part-time de fim de semana no Hipermercado, desde 2001, altura que entrei para a faculdade. No Hipermercado não aumentam as cargas horárias a ninguém (Dizem:"isto está difícil"). Desde 2007 que me tenho desdobrado em entrevistas e mais entrevistas, testes e mais testes. Desde 2007 que não arranjo, desculpem o termo, uma "cunha". Desde 2007 que não faço nada (a não ser ao fim de semana no

---

<sup>380</sup> Posta publicada na página de Facebook da Randstad a 07.11.10. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso

<sup>381</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 08.11.10. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso

<sup>382</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 09.12.10. Pesquisa realizada a 13.10.11. O negrito é nosso

hipermercado). Desde 2007 que anseio por uma oportunidade, UMA APENAS. Desde 2007 que tudo o que é empresas e organizações têm o meu C.V. Todos os dias envio C.V para quase tudo o que aparece... Será que desde 2007 passei a ser inútil? Eu sei que está difícil...eu sei.

**Randstad Portugal:** Boa tarde [...], não desista de tentar. Explore as ofertas que colocamos diariamente no site e aqui no Facebook. Quando encontrar ofertas que lhe interessem, envie-nos a sua candidatura. Se a sua candidatura se adequar ao perfil pedido, será contactado. A sua oportunidade está à espreita, importa não desistir. Boa sorte!

**RS:** Obrigado pelas vossas palavras mas infelizmente....é o que toda a gente me tem dito!

**SA:** olá, [...] não pude ficar indiferente ao teu desabafo, olha tenho uma sugestão para ti vai ao Portal da Juventude, lá vais encontrar uns estágios, que são remuneráveis, é uma maior valia para ti. Espero ter ajudado, se precisares de mais sugestões contacta-me pelo facebook.

**RS:** muito obrigado pela sua sugestão! é, para mim, muito mais válida do que o que muita gente especializada me sugere!!!!”<sup>383</sup>

Além da descrição dos problemas de inserção laboral atravessados pelos trabalhadores mais jovens, o relato expõe uma consciencialização processual, decorrente num período quase de um ano, a começar numa análise otimista, ciente de um «oceano azul de oportunidades» para «quem tem olho», e a acabar num desabafo, motivado pela ausência de possibilidades, de «UMA APENAS». Na narração deste e doutros decursos pessoais é possível identificar uma *economia moral*, segundo a definição do historiador E.P Thompson “um sólido e tradicional entendimento acerca das normas e obrigações sociais, e das funções económicas inerentes aos diversos sectores da comunidade” (Thompson 2008, 23)<sup>384</sup>. A partir, muitas vezes, do próprio quadro de ideias defendido pela empresa, os diversos comentários salientam aquelas práticas que, no seu entendimento, deveriam honrar tal reportório: a resposta às candidaturas enviadas (mesmo que negativa), uma maior divulgação de ofertas de emprego ou a exclusiva

---

<sup>383</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 13.10.11. Pesquisa realizada a 23.12.11. O negrito é nosso

<sup>384</sup> A economia moral possuía uma vertente essencialmente prática, manifesta em sublevações, assaltos, bloqueios de estradas, mas igualmente por petições e “frases rebeldes, normalmente (suspeita-se) destinadas a fazer gelar o sangue dos ricos através do seu efeito dramático” (Thompson 2008, 103, 104). É importante referir que o recurso às teses de Thompson pressupõe o deslocamento histórico dos seus conceitos para o tempo presente.



dedicação ao seu objetivo teórico – a supressão de carências de emprego exclusivamente temporárias.

Muitas das críticas parecem resultar de uma distância criada pela internet, a qual permite que a objeção, mesmo a afronta, aconteça à frente de um ecrã e tenha como objeto não uma pessoa, mas um *outro* que se faz representar pelo *slogan* da empresa. Mesmo assim, encontramos-nos perante declarações públicas em que o seu autor, por mais remoto que se encontre, só não será identificável caso mantenha um perfil anónimo, uma opção longe de caracterizar a maior parte dos casos analisados. Esta consciência de se poder estar a ser avaliado é amenizada pela aposta no *duplo sentido*, segundo James Scott, “uma versão parcialmente higiénica, ambígua e codificada do registo escondido [...] presente no discurso público dos grupos subordinados” (Scott 1990, 19). Assim, a menção do contacto que ficou por fazer pela empresa poderá ser interpretada ou como protesto ou como interesse acrescido. Por sua vez, o incentivo a um ambiente em que se ri e se dança abre espaço ao uso do humor e da ironia como formas de *registos escondidos* (Scott, 1990), críticas subliminares que, através de apontamentos indiretos e sem qualquer conteúdo político evidente, podem atuar enquanto meios de dessacralização da *cultura de empresa*. Um comportamento defensivo *instintivo* presente, aliás, nos mais árduos regimes de fábrica (Estanque, 1999). Porém, quando o sentimento de injustiça e indignação atinge um limite, aquilo que então permanecia *escondido* torna-se exposto na denúncia, no desabafo, na noção de que há pouco mais a perder.

Importa referir que, em parte, o maior ou menor espaço para esse tipo de ousadias depende da postura das autoridades. O discurso público da Randstad, a este nível, pouco se identifica com a “altivez e maestria” (*idem*, 50) dos escravagistas estudados por James Scott:

“**Randstad Portugal:** Caro JC, compreendemos o seu ponto de vista, uma vez que, como em todas as áreas, existem empresas boas e más. Se conhece casos que tiram partido dessas situações a que se refere, deve efectuar uma reclamação aos organismos públicos competentes ao Provedor do Trabalho Temporário. No que diz respeito à Randstad Portugal, pautamo-nos pela prática e cumprimento de todos os trâmites legais. Se

precisar de mais algum esclarecimento adicional, pode contactar-nos directamente que iremos responder-lhe com clareza sobre todas as suas questões. Cumprimentos.

randstad

good to know you”<sup>385</sup>

O objetivo da empresa não é que cesse a participação e que o crítico para sempre se cale, mas que, pelo contrário, sinta que encontrou ali um espaço de consulta, aprendizagem e emissão de opiniões. O *tipo de palavra* expresso é persuasivo, “precisamente porque não tem autoridade, mas sim responsabilidade” (Lazzarato 2006, 167), visando despertar o recetor para determinados mundos exequíveis. Daí, a exclusão de comentários ser pouco usual, regrada, anunciada e explicada. Subsiste, como defende Scott, “um teatro coletivo a manter que, frequentemente, se torna parte da sua autodefinição” (*idem*, 50) e, na senda, o maneo de conceitos eufemísticos, como *colaborador* ou *fã*, máscaras higiénicas dos “fatos desagradáveis da dominação” (*idem*, 53), e a anunciação de melhores dias, dado que “qualquer ideologia que visa ser hegemónica deve, de fato, fazer promessas aos grupos subordinados, de forma a explicitar o porquê de uma particular ordem social ser do seu melhor interesse” (*idem*, 76). O seu uso, todavia, é subvertido a partir do instante em que se vêm obrigados “a assumir a sua apresentação idealizada” (*idem*, 54). Existe, portanto, um momento em que a evocação do esforço perpétuo, mesmo face aos constantes reveses da fortuna, se confronta com os limites da sua exequibilidade, dando lugar a uma profunda descrença.

### **Conclusões**

A diversidade dos meios garantidos pela página de Facebook da Randstad corresponde, certamente, a uma das mais-valias do dispositivo. Contudo, a primeira das conclusões da nossa análise é a relativa unidade dos discursos veiculados, cujas traves mestras pouco se distanciam dos traços elementares da literatura de autoajuda da segunda metade do século

---

<sup>385</sup> Comentário publicado na página de Facebook da Randstad a 23.11.11. Pesquisa realizada a 28.12.11. O negrito é nosso

XX: o recurso a uma linguagem informal, dirigida a um «tu» e sobre um «nós», segundo Sofia Cruz revelador “de uma proximidade no trato, capaz de criar a imagem ambígua de um cenário de trabalho onde se diluem, aparentemente, fronteiras geracionais e hierárquicas” (Cruz 2010, 262); a repetição das principais ideias; a referência de exemplos, em particular os de excelência; o diagnóstico a partir de testes e provas; a atribuição ao leitor (com ajuda exclusiva de amigos e/ou mentores) a capacidade de mudar de vida (Haro 2012, 43).

O elemento novo é o seu público-alvo, agora composto por trabalhadores que, por inerência, passam a acumular as funções de gestão. Esta define-se tendencialmente pela confluência de sujeito e objeto, ou seja, por uma *gestão do ser pelo próprio ser* (Lopdrup-Hjorth, Gudmand-Høyer, Bramming, Pedersen 2011), prenúncio da sua afirmação pelo trabalho<sup>386</sup>. Daí, como salientam Fairclough e Chiapello, os textos adotarem a forma de listas, semelhantes às que se levam para as compras, em que a “transição da prescrição à ação” (Fairclough, Chiapello 2002, 198) é facilitada.

A nova condição vem questionar as antigas *fidelidades identitárias* a um trabalho – até a uma profissão – e a uma classe. O detrimento destes *sólidos* anuncia um novo mundo, à primeira vista, *líquido* e com ele um novo homem, liberto dos constrangimentos que o agarravam a uma única opção de vida, “incapaz de parar e ainda menos capaz de ficar parado” (Bauman 2011, 37). Como tal, a sua identidade não se reconhece nem na *cultura sindical*, nem na *cultura de empresa*. No último caso, como assinala Claude Dubar, tal adesão dependeria de uma troca: a identificação do trabalhador por *segurança subjetiva* e progressão na carreira (Dubar 1997, 210). A marca é individual e não da empresa, podendo esta, quando muito, ser parte do processo. A relação que nos é apresentada na página de Facebook da Randstad é, no seu essencial, de partilha, comprometendo-se trabalhador, empresa e *coach* a desenvolver esforços consentâneos num sucesso que deve ser correspondente.

---

<sup>386</sup> Ao analisarem as diferenças entre os discursos da gestão dos anos 60 e dos anos 90, Boltanski e Chiapello, para além deste ponto, referem ainda: a crítica à desigualdade na divisão de poderes na empresa; a mudança do paradigma de liderança, relacionado não tanto com a capacidade de mandar, mas mais com a de inspirar; e, por fim, a ênfase na componente emocional (Boltanski, Chiapello 2007).

É, precisamente, neste ponto que reside a grande contradição. A realização de promessas e anunciações acaba por embater com as práticas, dentro e fora da empresa – os salários, os contratos, os níveis de autonomia realmente garantidos<sup>387</sup>, os ritmos de trabalho, o desemprego, a reversibilidade das trajetórias (Pais 2001)<sup>388</sup>. Perante tal, a identidade do trabalhador do regime *pós-fordista* dificilmente se deixa preencher pelas narrativas analisadas. A promessa de uma incerteza derivada de um excesso, isto é, de um exercício de autonomia e da consequente capacidade de escolha no mercado de trabalho (até de períodos de desemprego ocasional), confronta-se com uma outra incerteza, em que a parca margem de manobra reforça um sentimento de temor em relação ao futuro e de inquietação para com o presente<sup>389</sup>.

---

<sup>387</sup> A este nível, Leonor Torres e José Palhares salientam o défice de concretização da “agenda da modernidade” (Torres, Palhares 2008, 106), o qual origina uma distância entre a *cultura imaginada* pelos gestores de recursos humanos e as *culturas reais* de organização, “profundamente segmentadas e geradoras de permanentes antagonismos” (*idem*, 109).

<sup>388</sup> O que leva autor a caracterizar os jovens da década de 90, como a geração *yô-yô*, em que determinadas marcas ou fases de uma trajetória deixam de ter uma progressão linear, sendo” manifestamente reversíveis” (Pais 2001, 72).

<sup>389</sup> O que Machado Pais designa de *liminaridade* – espaço temporal “ensanduichado num presente que persegue um futuro que não se deixa agarrar” (Pais 2012, 276).

## Conclusão

*E um fato novo se viu  
Que a todos admirava:  
O que o operário dizia  
Outro operário escutava.  
E foi assim que o operário  
Do edifício em construção  
Que sempre dizia "sim"  
Começou a dizer "não"*

“O operário em construção”,  
Vinicius de Moraes

Ao longo deste texto, evocando o poema de Vinícius de Moraes, procurámos descrever como a produção realizada pelo trabalhador é inseparável da sua própria configuração. A dificuldade na análise do que significa hoje *ser-se trabalhador* levou-nos então a recuar no tempo, em busca da compreensão do *sim* que suscitou o *não* e que voltou a originar um novo *sim*.

Foi a prevenção desse *não* que levou alguns setores *desenvolvimentistas* do aparelho político do Estado Novo, aliados a um escol industrial e a uma pequena elite de *jovens turcos* na administração das empresas (Santos 1977, 95) a questionar os pressupostos do *homem novo salazarista*, pois não só as vias para a sua persecução se demonstravam incapazes de gerar esse ser renovado, como os seus mitos fundadores pouco se combinavam com uma economia modernizada. O ensaio de adesão ao

«mundo desenvolvido», visível na edificação de infraestruturas (a apoiada por financiamentos internacionais) a partir de finais da década de 40, foi, porém, incapaz de reformar por completo a empresa e quem nela produzisse. O abismo económico e social que separava uma cada vez mais abundante classe de trabalhadores dos grandes grupos económicos e financeiros revelou-se explosivo. A classe média pouco consistente, o aumento da inflação suscitado pela conjuntura económica internacional e a insistência no conflito colonial – com todas as consequências orçamentais – , compunham o retrato de um Estado Novo velho e senil que, depressa, acabaria por perecer.

Os limites do projeto de *desproletarização* comprovar-se-iam nos anos seguintes, marcados por uma autêntica inversão da correlação de forças. Nas empresas, os profissionais da gestão seriam confrontados com um forte movimento operário, protagonizado por sindicatos e comissões de trabalhadores, o qual impedirá o salto organizacional, adiado para meados da década seguinte. Ainda assim, a integração do país na CEE em 1986 não determinou o fim da *sociedade dualista*, décadas antes evocada por Sedas Nunes. A imagem de uma Lisboa cosmopolita, em direção à qual todos os dias milhares de pessoas rumavam para os seus empregos na banca, na administração pública ou no comércio contrastava com as feições de um outro país, feito de abandono escolar, de estruturas económicas ultrapassadas, até de trabalho infantil. Uma incoerência apontada pelos setores profissionais mais insuspeitos, cientes da necessidade de um novo padrão de competitividade, da mudança de mentalidades, da renovação da classe empresarial, da qualificação da força de trabalho.

Desta forma, o caso português traduz o quão a passagem de um regime de produção *fordista* a *pós-fordista* é sujeito a antinomias, contradições e fugas para a frente. Estas particularidades não deixam, contudo, de obedecer a um quadro global de relações económicas e sociais, em que uns setores se vêm subordinados a outros, funcionando estes, segundo Yann-Moulier Boutang, como “variáveis pertinentes que comandam a tonalidade do conjunto ou permitem prever as trajetórias de evolução” (Boutang 2007, 99). A própria designação de *fordismo* é

ilustrativa do papel da indústria automóvel na categorização do trabalhador e cidadão da segunda metade do século XX.

Será no seu seio que a noção moderna de gestão e organização do trabalho se desenvolverá, separando-se a propriedade da concepção e esta da execução, dividida numa série de micro-tarefas pré-determinadas, independente do conhecimento dos trabalhadores (Braverman 1976). A insatisfação gerada pela desumanização do trabalho acabou por conduzir à introdução de algumas mudanças ao nível da organização, realizada sob a égide da psicologia organizacional. A atenção concedida aos grupos de trabalho e ao maior papel que poderiam vir a desempenhar nas operações refletia o pendor ideológico da gestão moderna. A sua evolução, face ao tipo de antagonismos que se levantam, pautou-se, em primeiro lugar, pela institucionalização do conflito, de modo a evitar a supressão dos seus limites legais; em segundo, e associado, pelo aumento das condições laborais e salariais; e, em terceiro, pelo aumento da participação dos trabalhadores, organizados em grupos semiautónomos. Esta delegação de poderes exige um maior nível de sofisticação na abordagem ao trabalhador, alvo de um apelo ideológico à sua boa-fé (Bendix 1963) e de uma série de dispositivos de controlo e recompensa, ambas destinadas à *produção de um consenso* (Burawoy 1982).

A circunscrição do poder do trabalhador a uma série de tarefas pré-concebidas, mesmo com as atenuantes psicossociais, obteve expressão no aumento do absentismo. A gigante automóvel Chrysler, nos acordos assinados com o sindicato, referia que no ano de 1969 quase 50% da sua força de trabalho havia deixado de completar os primeiros noventa dias de trabalho, rejeitando a posição atribuída (Braverman 1976, 35). Uma disposição que nos leva a questionar a natureza *artística* (Boltanski, Chiapello 2007) ou *pós-material* (Inglehart 1997) das revoltas de Maio de 68 no mundo industrializado. A subversão capitalista dos princípios e conceitos partilhados entre os intelectuais *enragés* não significou a exclusão da fábrica do conjunto dos alvos a atingir. Pelo contrário, foi o crescendo de conflitos no seu seio que tornou inevitável a dispersão e fragmentação das

colossais unidades de produção industrial, empreendida pelos círculos industriais italianos e pelo *toyotismo* nipónico (Bernardo 2004)<sup>390</sup>.

A aplicação das novas tecnologias no domínio da produção, aliada à globalização transnacional dos mercados, permitiu a redução do número de trabalhadores industriais no mundo «desenvolvido», passando a grande maioria dos empregos a concentrar-se no setor terciário. O cariz humano do seu objeto de produção – o cliente e não a coisa – inaugura uma nova fase das relações laborais em que estas, mais do que se basearem na disciplina física dos corpos, se fazem determinar por elementos de natureza *imaterial*: níveis de conhecimento, criatividade, reflexão, sensibilidade e comunicabilidade, apresentados como garantia de uma maior autonomia do indivíduo<sup>391</sup>.

A procura de tal expressão entrou em direto conflito não apenas com o sistema de trabalho vigente, mas igualmente com um tipo de consumo massificado, igual para todos. Ao invés de uma lógica de produção homogénea, as empresas passam a ser confrontadas com todo um novo rol de exigências, tais como a qualidade, os prazos de entrega, a satisfação de exigências específicas, a inovação e diversificação dos produtos (Kóvac 1998). A ideia de flexibilidade, estendida hoje aos mais diversos fenómenos (inclusive extraeconómicas), parece ter a sua raiz nesta transformação: uma tecnologia que, concedendo possibilidades nunca antes vistas, produz consumidores que, imbuídos de novas necessidades, forçam essa máquina, nas palavras de Wolfgang Streek, a “*gerir um grau de incerteza económica sem precedentes*” (Streek 1987, 285). Esta força teve óbvias repercussões sobre o mundo do trabalho, segundo o relatório dirigido por Ralph Dahrendorf, capaz “na vida económica e mais particularmente no mercado

---

<sup>390</sup> Podemos mesmo afirmar que a dissidência consiste, por via indireta, numa espécie de motor da inovação empresarial.

<sup>391</sup> Mudanças que vêm inviabilizar as previsões realizados por Braverman. Na sua visão, A lógica da linha de montagem tinha a particularidade estender os seus tentáculos para lá da fábrica. A redução do trabalho mental a manual era igualmente patente no trabalho desempenhado pelas categorias intermédias de colarinho branco, sujeito a uma standardização baseada em unidades de tempo: “para apagar com borracha, carimbar, selar, inclusive o tempo para apanhar o carimbo, conferir o datador, colocá-lo de lado” (Braverman 1976, 273). O próprio espaço do escritório era edificado segundo pressupostos económicos, contabilizando-se, por exemplo, a instalação de bebedouros, de forma a diminuir as centenas de quilómetros (e o tempo gasto, como é óbvio) que, ao fim de um ano, um funcionário teria que percorrer para matar a sede (*idem*, 263).



de trabalho, de renunciar os seus hábitos e de se adaptar às novas circunstâncias” (Dahrendorf 1986, 6). A palavra de ordem é «desprender o trabalhador»: de um conjunto de saberes formalizados, permitindo-lhe fazer uso das habilidades pessoais; de um espaço fechado, podendo o trabalho ser realizado a partir de casa, em viagem ou em qualquer sítio a partir do qual seja possível estar contactável e contactar; de um horário, devendo o tempo de trabalho passar a ser organizado a partir de prazos correspondentes aos objetivos a serem cumpridos e não com base em horários uniformes; de um salário fixo, devendo a remuneração ser determinada pela qualidade do trabalho realizado (Bologna 2006). A suposta concessão desta oportunidade de expressão individual acarreta, contudo, consequências.

Nas décadas que se seguiram, marcadas pelo predomínio de um novo paradigma económico, a renúncia e a adaptação vieram, de facto, a tornar-se critérios determinantes de uma nova forma de se trabalhar e de se ser trabalhador. A clássica forma de contrato de trabalho, caracterizada pela perpétua vinculação entre empresa e trabalhador, dá lugar a novos modelos contratuais – o trabalho a tempo parcial, a prazo, independente e, finalmente, temporário. Uma condição apresentada como mais uma garantia do «desprendimento» do indivíduo a um emprego, a uma empresa, a um destino. Ao contrário dos valores profetizados na modernidade passada, a sua identidade define-se a partir de uma suposta relação de expressividade com o trabalho, isto é, pela ideia de que este, em todos os seus momentos, deve espelhar o que de mais profundo jaz no indivíduo que o executa.

A mobilização de traços que até então se encontravam fora dos cálculos de produtividade, não obstante alguns esforços na regulação da vida privada dos operários (Gramsci 2009), visa sujeitar a vida a uma avaliação económica, enquadrando-a num senso comum à luz da qual passa a ser avaliada como um investimento (Read 2009). A sociedade, parafraseando Mario Tronti, passa a constituir um espaço de produção de valor, como se fosse toda ela *uma fábrica*:

“O capital vê o processo de trabalho unicamente como processo de valorização, vê a força-trabalho unicamente como capital; altera a relação entre trabalho vivo e trabalho morto; entre força criadora de valor e valor: consegue-o tanto mais na medida em que

conseguir recuperar todo o processo de trabalho social dentro do processo de valorização do capital, na medida em que conseguir integrar a força-trabalho dentro do capital” (Tronti 1976, 38).

Numa *fábrica social* já sem fábricas, o modelo a seguir não é, todavia, o da sociedade disciplinar. Se esta visava a contenção negativa da população (por exemplo, ao nível da saúde mental), o novo regime veio alterar profundamente a natureza da arte de governar, orientando a ação das pessoas através de uma política positiva de solicitação e de investimento no sujeito. O controlo, não a repressão, funciona por via da *modulação*, um processo de “curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitada” (Deleuze 2003, 244), ou seja, uma flexibilidade e adaptação na resposta às várias vicissitudes que lhe permite atravessar as várias instituições e cobrir todos os cantos recônditos da sociedade. Por conseguinte, aquilo que, aparentemente, parece assinalar uma lógica expressiva acaba por adquirir um cariz compulsivo.

O outro lado da moeda da concessão de autonomia no trabalho, seja na empresa, seja no mercado, é a individualização dos resultados. Em última análise, a responsabilidade será sempre a das pessoas, isoladas umas das outras e face a um mercado de trabalho cada vez mais concorrencial e a uma regulamentação jurídica crescentemente direcionada para a diminuição qualitativa dos vínculos laborais entre empregadores e empregados.

A noção de que tanto a manutenção como a ascensão no local de trabalho dependem da constante aquiescência a critérios de qualidade e da permanente superação de objetivos reforça um sentimento de incerteza e, com ele, a tendência para uma auto-mobilização constante. A *empregabilidade*, qualidade que move todas as outras qualidades, será assim tanto mais «dinâmica» quanto mais precário for o trabalho, obrigando a pessoa a enveredar, por um lado, pela incessante reprodução de esforços<sup>392</sup>, por outro, pela constante restrição de reivindicações<sup>393</sup>. O cariz

---

<sup>392</sup> No trabalho realizado junto de trabalhadores temporários de *call-centre* e indústria, Maria José Chambel encontrou nos inquiridos o desejo de integração na empresa utilizadora. Porém, mesmo entre aqueles que não demonstram particular interesse nessa passagem, é possível identificar uma atitude de dedicação e esforço, pois “acreditam que, se demonstrarem atitudes positivas e elevada energia e dedicação, aumentam as hipóteses de virem a ser recompensados no futuro” (Chambel 2011, 73).

*tecnológico*, no sentido *foucaultiano*, do contrato de trabalho parece ser reconhecido pelos próprios responsáveis dos RH:

“A nossa lei de trabalho favorece muito os trabalhadores em detrimento da produtividade porque os trabalhadores conseguem ter uma estabilidade muito grande sem sentirem necessidade de lutar para conseguirem crescer. Os trabalhadores temporários sabem que, se trabalharem mal, com quinze dias de pré-aviso são substituídos por outra pessoa, portanto têm de mostrar o seu valor” (apud Santos, Ribeiro, Barbosa 2010, 51).

Este valor apresenta uma natureza açambarcadora, reunindo em si uma diversidade de critérios. Aos mais clássicos, como o custo da força de trabalho e a sua qualificação, acrescentam-se preceitos mais ambiciosos, referentes a domínios até então inseridos numa esfera privada da existência. O *grande homem* da atualidade, segundo o *tipo-ideal* de Boltanski e Chiappello (2007), distingue-se dos demais pelos seus traços de personalidade: o entusiasmo, a versatilidade, o envolvimento, a flexibilidade, a adaptabilidade, a autonomia, a tolerância e a comunicação. Por sua vez, o anti-herói deste *novo espírito do capitalismo* é um ser inadaptável, autoritário, rígido e intolerante. A sua posição é a de constante defesa, sem a mínima demonstração de ousadia ou da capacidade de confiar e de inspirar confiança. Os que caem ou se deixam permanecer nesta categoria “aparentam todas as misérias do escritório, os tipos maldispostos, os individualistas que se recolhem a si próprios e nunca saem à noite, não participam nos copos de fim de ano, nos cocktails, os que regressam imediatamente ao hotel e ficam a ver a televisão, os totais assassinos da rede” (*idem*, 119)<sup>394</sup>.

---

<sup>393</sup> Visível, a título de exemplo, nas diferenças a nível salarial entre trabalhadores temporários e não temporários. De acordo com os dados analisados por Ricardo Moreira (relativos aos anos de 2005 e 2009), em todas as habilitações, o ganho médio de um trabalhador temporário é inferior ao de um trabalhador não temporário. Uma característica que não é específica do caso português (Gray 2002, Houseman 2000, Segal, Sullivan 1996). Nas habilitações médias e elevadas, a tendência é de redução desses ganhos. Assim, de 2005 a 2009, verificou-se o ganho médio de um trabalhador temporário com o ensino secundário passou dos 735,47€ para os 651,12€; com bacharelato, evoluiu dos 1 080,44€ para os 821,18€; e, por fim, com licenciatura, reduziu-se dos 1 209,06€ para os 890,33€ (Moreira 2011, 26).

<sup>394</sup> O estado de grandeza (e, nos antípodas, o *estado de pobreza*) consiste, de acordo com Fairclough e Chiapello, num dos elementos da gramática dos *regimes de justificação*. Para além deste, os autores referem a necessidade de um *princípio equivalente*, medida de todas as coisas; uma *forma de investimento* adotar na obtenção da riqueza; e um *teste*

A delineação de um modelo existencial traduz o exercício de um *biopoder*<sup>395</sup> que intervém sobre a vida, com o objetivo de a moldar e direcionar (Foucault, 2004), numa espécie de devir laboral que anuncia a passagem do «emprego para a vida», condição caracterizada por uma mais clara separação entre as esferas laboral e não laboral, ao «emprego da vida», uma meta orientada por um interesse do empresário no trabalhador, pois

“este corpo, esta vida, são aquilo que contém a faculdade, a potência, *a dynamis*. O corpo vivo converte-se em objeto a ser governado não tanto pelo seu valor intrínseco, mas por ser o substrato da única coisa que verdadeiramente importa: a força de trabalho como a soma das mais diversas faculdades humanas – capacidade de falar, pensar, recordar, atuar” (Virno 2003, 85).

Este interesse é, contudo, ativado pelo próprio trabalhador. Os diversos dispositivos de controlo ao serviço da empresa conseguem garantir, recordando a expressão de Chandler<sup>396</sup>, a interiorização da *mão visível da gestão*. A permanente sensação de se estar sujeito a avaliação vem, nas palavras de André Gorz, deslocar a “dominação direta da atividade de trabalho para a dominação sobre a autoprodução, isto é, sobre a extensão e divisão das capacidades e dos saberes que os indivíduos devem adquirir” (Gorz 2003, 72, 73). Esta produção de si próprio por si próprio, mas não segundo si próprio e não necessariamente para si próprio é expressão, na nossa opinião, de uma mais sofisticada obtenção de *mais-valia relativa*. O que é apresentado como refletindo a aplicação de técnicas parece, ao invés, resultar de uma interpretação arbitrária, enquadrada pelos interesses da entidade empregadora. Neste sentido, e uma vez que a cognição humana passa a ocupar um papel central na produção, o

---

*paradigmático*, relevador dos custos e esforços realizados em prol dessa obra (Fairclough, Chiapello 2002, 191).

<sup>395</sup> Em *A Vontade de Saber*, Foucault usa a expressão *biopolítica da população*, referente a um tipo de macrogestão em que a vida passa a ser analisada não como um alvo a abater, mas sim como um objeto a investir (Foucault 142). No nosso trabalho, o recurso a este conceito relaciona-se não tanto com este tipo de gestão, acionada por políticas essencialmente públicas (saúde, higiene, etc), mas ao que Maurizio Lazzarato define como *noo-política*, uma microgestão direcionada ao indivíduo e exercida “sobre o cérebro, implicando no início a atenção, para depois controlar a memória e a sua potência virtual” (Lazzarato 2006, 93).

<sup>396</sup> Autor de *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977).

trabalhador é induzido a constantes operações de rentabilização do seu *capital humano*. Este, não obstante a aparência “distante e evasiva”, assinala a *subordinação real* a “normas e modos de produção, o *como?*, o *quanto?*, o *durante quanto?* ou o *quantos são?* que delimitam o nosso fazer social” (Harvie, De Angelis 2008, 3).

Este exercício é frequentemente realizado à revelia de quaisquer diferenças, como se a igualdade de oportunidades fosse uma realidade incontestável<sup>397</sup>. De fato, não só a qualificação continua a ser imperativa, com todos os custos financeiros implicados, como a própria aquisição de competências depende diretamente da posição social de classe. A apreciação de uma «boa capacidade de comunicação», por exemplo, será determinada pela dicotomia entre uma prática legítima e ilegítima da linguagem, a qual, por sua vez, reflete uma hierarquia classista em que “todas as práticas linguísticas são comparadas às práticas legítimas, as dos dominantes” (Bourdieu 1998, 37).

Na realidade, a ambiguidade dos termos de análise permite que todo o ato possa ser interpretado como significante de um capital<sup>398</sup>, de alto ou baixo valor. Apesar dos esforços de algumas disciplinas no investimento positivista de algumas das suas ações (Steffy, Grimes 1992, Kóvacs, Casaca 2000)<sup>399</sup>, a falta de objetividade é uma das marcas da lógica da *competência*, a qual, em suma, se poderá resumir aos “comportamentos úteis à empresa” (Dugué 1994, 281).

À precariedade do emprego, identificada pela incerteza provocada pelo diminuto vínculo contratual; do trabalho, sentida no pouco espaço concedido a um poder de inscrição (Paugam 2000, Pinto 2006, Cruz

---

<sup>397</sup> Nas palavras de Louise Morley, “a empregabilidade é um significante descontextualizado, na medida em que negligencia o modo como as estruturas sociais, a raça, a classe social ou a deficiência por exemplo, interagem com as oportunidades do mercado de trabalho” (Morley 2001, 132).

<sup>398</sup> Aquilo que Gorz designa de “inflação de «capitais»” no pensamento contemporâneo (Gorz 2003, 72).

<sup>399</sup> Steffy e Grimes identificam na psicologia organizacional uma aproximação terminológica ao discurso das ciências naturais, não obstante funcionar “com construções abstratas de questionável estatuto ontológico” (Steffy, Grimes 1992, 193). Tal não afeta, mesmo face aos “frequentes fracassos provocados pelos «milagrosos» métodos”, um certo poder de sedução sobre as ciências sociais, em parte devido aos lucros acumulados em torno de atividades como “organização de seminários, edição e divulgação de livros, e intervenção nas empresas com vista à sua reorganização e otimização” (Kóvacs, Casaca 2000, 39).

2010)<sup>400</sup>; e de todas as esferas sociais associadas (educação, habitação ou saúde, por exemplo), soma-se a precariedade da própria vida, isto é, o perpétuo sentimento de insegurança com as habilitações económicas do seu ser.

Os princípios contidos na *ideologia dos recursos humanos* são, todavia, incapazes de um completo reificar do sujeito. Tal representaria, aliás, um reverso na estratégia da empresa, dado que a sua produção provém diretamente da reflexividade e da força-invenção do trabalhador<sup>401</sup>. Estes “participam, interpretam e reagem” a formas de socialização cuja dinâmica não se limita, segundo Sara Falcão Casaca, “à fase da indução, [...] estendendo-se durante todas as experiências vivenciais de cada um na empresa” (Casaca 1995, 90).

O aumento da precariedade e do desemprego, principalmente após a crise económico-financeira mundial, contribui, desta forma, para o confronto do discurso com as suas próprias limitações. O incumprimento do pacto *faustiano* (Deetz 1998, 169) com a empresa, visível na dissonância entre a incerteza prometida, munida de um vasto leque de oportunidades, e a incerteza experimentada, reduzida à escolha entre dois panoramas (o menos mau e o pior), origina o crepúsculo da ideologia que o enforma<sup>402</sup>. Se o trabalhador, como afirmam Laclau e Mouffe, “é construído pela linguagem, enquanto incorporação parcial e metafórica numa ordem

---

<sup>400</sup> Serge Paugam analisa a precariedade laboral a partir do contrato e das tarefas realizadas, dividindo em quatro condições distintas: a *integração assegurada* (satisfação com a relação contratual e com o tipo de trabalho realizado), a *integração incerta* (instabilidade contratual mitigada pela satisfação com o trabalho realizado), a *integração laboriosa* (estabilidade de emprego e insatisfação com o trabalho) e a *integração desqualificante* (instabilidade de emprego e instabilidade de emprego) (Paugam 2000, 362).

<sup>401</sup> Neste sentido, o empreendedor, de acordo com a definição proposta por Yann Moulier Boutang, é aquele que consegue “converter a riqueza já existente”, ou seja, “qualquer um capaz de compreender as redes sociais e de partir diretamente dessa base” (Boutang 2007, 167).

<sup>402</sup> O reconhecimento de tal crise é visível na mudança das suas feições discursivas. O termo *flexisegurança* reflete essa sensibilidade em relação aos dilemas daqueles que se vêem sujeitos a contratos precários, visando a “flexibilização (ou desregulação) dos mercados de trabalho com uma «face humana»” (Costa 2009, 125). Porém, todo o conceito tem que ter uma mínima componente prática. No caso português, segundo o estudo realizado por Hermes Costa, afigura-se problemática o recurso a este conceito, dada a inexistência de políticas públicas semelhantes às praticadas nos países nórdicos, responsáveis não apenas pela invenção do conceito, mas igualmente pela implementação de um programa. Como tal, o cariz *sub-protetor* do sistema público de emprego português faz com que este uso seja desadequado (Costa 2009).

simbólica, qualquer colocar em causa dessa ordem instituirá necessariamente uma crise de identidade” (Laclau, Mouffe 2001, 126).

Obra inacabada, o operário continuará então a construir-se e a ser construído, sem que quaisquer prognósticos do fim da construção possam ser apontados.





## **Bibliografia**

### **Artigos, Livros e Capítulos de Livros**

AAVV. 1974. *Classe, Política, Políticas de Classe*. Porto: Afrontamento.

AAVV. 2001a. «Declaração Conjunta da Sorbonne». In *Bolonha à Portuguesa*, ed. Fórum Académico para a Informação e Representação Externa. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 11-13.

AAVV 2001b. «Declaração de Bolonha». *Bolonha à Portuguesa*, ed. Fórum Académico para a Informação e Representação Externa. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 15-18.

AFONSO, Albérico. 2000. «A técnica, o operário e a costureira». *Revista de História*, 22 (22): 48-55.

AFONSO, Almerindo Janela. 1999. *Educação básica, democracia e cidadania: dilemas e perspetivas*. Porto: Afrontamento.

AFONSO, Almerindo Janela. 1999. *Educação Básica, democracia e cidadania*. Porto: Afrontamento.

AFONSO, Almerindo Janela, LIMA, Licínio. 2002. *Reformas da educação pública: democratização, modernização, neoliberalismo*. Porto: Edições Afrontamento.

ÁGOAS, Frederico. 2006. «Gyorgy Lukács: reserva cancelada no “Grande Hotel Abismo”». In *Da Gaveta para Fora: ensaios sobre marxistas*, org. José Neves. Porto: Afrontamento, 119-157.

ÁGOAS, Frederico. 2010. *Saber e Poder: Estado e Investigação Social Agrária nos Primórdios da Sociologia em Portugal*. Lisboa: Tese de doutoramento em Sociologia.

ALBROW, Martin. 2004. *Do organizations have feelings?*. Londres: Routledge.

ALMEIDA, Ana Nunes de. 1993. *A fábrica e a família : famílias operárias no Barreiro*. Barreiro: Câmara Municipal do Barreiro.

ALMEIDA, João Ferreira. 1968. «Situação e problemas do ensino de Ciências Sociais em Portugal». *Análise Social*, Vol. VI, 22-23-24: 697-729.

ALMEIDA, Paulo Pereira de. 2010b. «Terceirização e Servicialização: reflexões sobre o trabalho moderno». In *Trabalho Moderno, Tecnologia e Organizações*, org. João Freire, Paulo Pereira de Almeida. Porto: Afrontamento, 65-82.

ALMEIDA, Vanessa. 2010. «A CUF no Barreiro – o eterno baluarte do PCP». In *A industrialização em Portugal no século XX - O caso do Barreiro*, org. Miguel Figueira Faria, José Amado Mendes. Lisboa: EDIUAL, 207-230.

ALVESSON, Mats, WILLMOTT, Hugh. 1992. «Critical Theory and Management Studies: an introduction». In *Critical Management Studies*, org. Mats Alvesson, Hugh Willmott. Londres: Sage 3-20.

ALVES, Natália. 1992. «Escolas profissionais e sistemas de aprendizagem: duas propostas de formação em análise». *Organizações e Trabalho*, 7/8: 105-119.

ANTUNES, Fátima. 2001. «Os locais das Escolas Profissionais: novos papéis para o Estado e a europeização das políticas educativas». In *Transnacionalização da educação. Da crise da educação à Educação da crise*, org. Stephen Stoer, Luiza Cortesão, José Correia. Porto: Afrontamento, 163 - 208.

ANTUNES, Fátima. 2001. «Políticas Educativas e Discursos sobre Educação nos Anos 80 e 90: o debate acerca do ensino profissional na escola pública». *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 46: 157-176.

APG, VENDA, António Manuel. 2004. *40 anos da gestão das pessoas em Portugal*. Miraflores: Preâmbulo.

ARENDT, Hannah. 2001. *A Condição Humana*. Lisboa: Relógio D'Água.

ASCENSÃO, Miguel de Oliveira. 1959. «Os Serviços Nacionais de Emprego». *Revista do Gabinete dos Estudos Corporativos*, 39: 217-234.

BAIRRÃO, Bernardo. 1968. «O Ensino da Psicologia em Portugal: situação e perspectivas». *Análise Social*, Vol. VI, 22-23-24: 730-762.

BANDIST, Craig. 1996. «Gramsci, Bakhtin and the Semiotics of Hegemony». *New Left Review*, 216: 94-109.

BAKHTIN, Mikhail. 1968. *Rabelais and his world*. Massachusetts: MIT Press.

BAKHTIN, Mikhail. 2007. *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas Press.

BARRETO, José. 2007. «Adérito Sedas Nunes e o bispo do Porto em 1958». *Análise Social*, Vol. XLII, 182: 11-33.

BARRETO, José. 1991. *A formação das centrais sindicais e do sindicalismo contemporâneo em Portugal (1968-1990)*. Lisboa: Tese apresentada à categoria de investigador auxiliar.

BARRETO, José. 1990. «Os primórdios da Intersindical sob Marcelo Caetano». *Análise Social*, Vol. XXV, 105-106: 57-117.

BASTIEN, Carlos, CARDOSO, José Luís. 2004. «Corporatism and the Theory of the Firm: Lessons from the Portuguese Experience». *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 26, 2: 197-219.

BASTIEN, Carlos. 2012. «Corporativismo e Keynesianismo no Estado Novo». In *Corporativismo, fascismos, Estado Novo*, coord. Fernando Rosas, Álvaro Garrido. Coimbra: Almedina, 121-139.

BECK, Ulrich, BECK-GERNSHEIM, Elisabeth. 2009. «Losing the Traditional: Individualization and 'Precarious Freedoms'». In *Identity in Question*, org. Anthony Elliot, Paul Du Gay. Londres: Sage, 13-36.

BECK, Ulrich. 2000. *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.

BELL, Daniel. 1961. *The end of ideology*. Nova Iorque: Collier Books.

BENDIX, Reinhard. 1963. *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*. Nova Iorque: Harper Torchbooks.

BENVENISTE, Émile. 1992. *O homem na linguagem*. Lisboa: Veja.

BERARDI, Franco. 2003. *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: Traficante de Sueños.

BERNARDO, João. 1991. *Economia dos Conflitos Sociais*. São Paulo: Cortez Editora.

BERNARDO, João. 2004. *Democracia Totalitária*. São Paulo: Cortez Editora.

BILHIM, João. 1996. *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.

BOLOGNA, Sergio. 2006. *Crisis de la clase media y posfordismo*, Madrid, Akal.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. 2007. *The new spirit of capitalism*. Londres: Verso.

BOWLES, Samuel, GINTIS, Herbert. 1975. «The Problem with Human Capital Theory – a Marxian Critique». *American Economic Association*, Vol. 65, 2: 74-82.

BOYER, Robert. 1992. «Alternativas ao Fordismo: uma análise provisória». *Revista Crítica das Ciências Sociais*. 35: 15-51.

BOYER, Robert. 2000. «Reformas Institucionais para o Crescimento, Emprego e Coesão Social». In coord. Robert Boyer *et. al. Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*. Oeiras: Celta, 127-180.

BOURDIEU, Pierre. 2010. *A Distinção*. Lisboa: Edições 70.

BOURDIEU, Pierre. 1998. *O Que Falar Quer Dizer*. Lisboa: Difel.

BOURDIEU, Pierre. 2001. *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel.

BOURDIEU, Pierre. 2010. «Você disse popular?». In *A Política dos Muitos*, org, José Neves e Bruno Peixe Dias, Lisboa: Edições Tinta-da-china, 35-53.

BOUTANG, Yann Moulier. 2008. *Le capitalisme cognitive: la nouvelle grand transformation*. Paris: Éditions Amsterdam.

BRAVERMAN, Harry. 1976. *Travail et Capitalisme Monopoliste*. Paris: François Maspero.

BRANQUINHO, Isilda, MURTEIRA, Aurora. 1969. «A mão-de-obra industrial e o desenvolvimento português». *Análise Social*, Vol. VII, 27-28: 560-583.

BRITO, José Maria. 1989. *Industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965): o condicionamento industrial*. Lisboa: Dom Quixote.

BURAWOY, Michael. 1982. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

CABRAL, Manuel Villaverde. 1976. «Sobre o fascismo e o seu advento em Portugal». *Análise Social*, Vol. XII (4.º), 48: 873-915.

CADERNOS DE CIRCUNSTÂNCIA. 1975. «Luta de classes em Portugal». In *Cadernos de Circunstância* (67-70), Cadernos de Circunstância. Porto: Afrontamento, 253-302.

CANAS, Vitalino. 2011. *Relatório Anual 2011 do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalho Temporário*. Lisboa: PEETT.

CÂNDIDO, L. Morgado, ANTUNES, A. Roque, LOFF, Pedro. 1965. *A Aprendizagem e as Empresas*. Lisboa: F.D.M.O.

CARDIM, José. 2005. *Do ensino industrial à formação profissional: as políticas públicas de qualificação em Portugal*. Lisboa: ISCSP.

CARDINA, Miguel. 2008. *A tradição da contestação*. Coimbra: Angelus Novus.

CARDOSO, José Luís, *et.al.* 1990. *Empresários e gestores da indústria em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.

CARDOSO, José Pires. 1954. «Prefácio». In *Situação e Problemas do Corporativismo: princípios corporativos e realidades sociais*, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Gabinete de Estudos Corporativos, 9-31.

CARDOSO, José Pires. 1950. «Editorial». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*. Ano I, 2: 1-4.

CARMO, Renato, *et. al.* 2011. *Jovens em transições precárias: trabalho, quotidiano e futuro*. Lisboa: Mundos Sociais.

CARNEIRO, Roberto, TEODORO, António. 2002. «Eng.º Roberto Carneiro». In *As Políticas de Educação em Discurso Direto: 1955-1995*, org. António Teodoro. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 317-338.

CASACA, Sara Falcão. 1995. «A socialização dos indivíduos e a ideologia empresarial». *Organizações e Trabalho*, 14: 9-32.

CASACA, Sara Falcão, KÓVACS, Ilona. 2000. «Evolução dos temas em Gestão e SIOT: Modas, rivalidades e influências». *Organizações e Trabalho*, 24: 29-45.

CASTEL, Robert, HAROCHE. 2001. *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi : entretiens sur la construction de l'individu moderne*. Paris: Fayard.

CATARINO, Acácio. 1970. *Tendências Recentes do Mercado de Emprego (1964/68)*. Lisboa: FDMO.

CCITGC. 1977. *O capital monopolista conspira assim!.* Lisboa: Seara Nova.

CENTENO, Luís, SANTANA, Vera (2001), *Formas de trabalho: trabalho temporário, subcontratação*, Lisboa, OEFP.

CERDEIRA, Maria da Conceição. 2000. *As Novas Modalidades de Emprego*. Lisboa: Edição Conjunta do Ministério do Trabalho, da Direcção-Geral de Emprego e Formação Profissional e da Comissão Interministerial para o Emprego.

CERDEIRA, Maria da Conceição. 1997. «A Sindicalização Portuguesa de 1974 a 1995». *Sociedade e Trabalho*, 1: 46-53.

CERDEIRA, Maria da Conceição. 2004. *Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

CHAMBEL, Maria José. 2011. «Introdução». In *Novos Desafios para a GRH*, org. Maria José Chambel. Lisboa: Editora RH, 11-20.

CHAMBEL, Maria José. 2011. «Motivos dos trabalhadores temporários e o seu bem-estar no trabalho». In *Novos Desafios para a GRH*, org. Maria José Chambel. Lisboa: Editora RH, 53-74.

CHANDLER, Alfred. 1977. *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

CLEGG, Stewart. 1998. *As organizações modernas*. Oeiras: Celta.

CORIAT, Benjamin. 1991. «*Penser à l'envers* »: *travail et organisation dans l'entreprise*. Paris: Christian Bourgois Editor.

COSTA, Hermes Augusto. 1994. «A Construção do Pacto Social em Portugal». *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 39: 119-146.

COSTA, Hermes Augusto. 2009. «A flexissegurança em Portugal: desafios e dilemas da sua aplicação». *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86: 123-144.

COSTA, J. M. P. da. 1958. *Capitalismo, socialismo e corporativismo*. Lisboa: FNAT.

CRESPO, Vítor, TEODORO, António. 2002. «Professor Doutor Vítor Pereira Crespo». In *As Políticas de Educação em Discurso Direto: 1955-*

1995, org. António Teodoro. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 263-283.

CROZIER, Michel. 1975. «Western Europe». In *The crisis of democracy: report on the governability of democracies to the Trilateral Commission*, Samuel Huntington, Michel Crozier, Joji Watanuki, Nova Iorque: NY University Press, 11-57.

CRUZ, José Braga da. 1960. «Preparação de dirigentes e mentalidade corporativa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano 11, 42: 151-152.

CRUZ, Sofia Alexandra. 2010. *O Trabalho nos Centros Comerciais*. Porto: Afrontamento.

CRUZ, Sofia Alexandra. 2003. *Entre a casa e a caixa: retrato de trabalhadores na grande distribuição*. Porto: Afrontamento.

CUF. 1974. *O grupo CUF*. Lisboa: CUF.

DAHRENDORF, Ralph. 1972. *Classes et Conflits de Classe dans la société industrielle*. Paris: Mouton.

DAHRENDORF, Ralph. 1986. *La flexibilité du marché de travail*. Paris: OCDE.

DELEUZE, Gilles. 2003. «Post-scriptum sobre as sociedades de controlo». In *Conversações*, Gilles Deleuze. Lisboa: Fim de Século, 239-246.

DEETZ, Stanley .1998. «Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance». In Allan Mckinlay, Ken Starkey, *Foucault, Management and Organization Theory*. Londres: Sage, 151-172.

DEMAZIÈRE, Didier. *La sociologie du chômage*. Paris : La Decouverte.

DOMINGOS, Nuno. 2004. «O Futebol e o Trabalho». In *A Época do Futebol*, org. José Neves, Nuno Domingos, Lisboa: Assírio e Alvim, Arquivo Fotográfico Municipal, 305-328.

DOMINGOS, Nuno. 2010. «Building a motor habitus: physical education in Portuguese Estado Novo». *International Review for the Sociology of Sport*, 45 (1): 23-37.

DOMINGOS, Nuno. 2010b. «Desproletarizar: a FNAT como instrumento de mediação ideológica do Estado Novo». In *O Estado Novo*

em *Questão*, dir. Nuno Domingos e Vítor Pereira. Lisboa: Edições 70, 165-196.

DOMINGUES, Nuno. 2004. «O Futebol e a Indústria no Barreiro». In *A Época do Futebol*, org. José Neves, Nuno Domingos, Lisboa: Assírio e Alvim, Arquivo Fotográfico Municipal, 329-356.

DONZELOT, Jacques. 1984. *L'invention du social*. Paris: Fayard;.

DONZELOT, Jacques. 1991. «Pleasure in work». In *The Foucault Effect*, eds. Graham Burchell, Colin Gordon, Peter Miller. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 251-80.

DORNELAS, António (coord.). 2006. *Livro Verde das Relações Laborais*. Lisboa: MTSS.

DRUCKER, Peter. 1995. *A gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.

DRUCKER, Peter. 1987. *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

DU GAY, Paul, PRYKE, Michael. 2003. *Cultural economy: cultural analysis and commercial life*. London: Sage.

DUBAR, Claude. 1997. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.

DUBOIS, Vincent. 2007/08. «Estado social ativo e controlo dos desempregados: uma viragem rigorista entre tendências europeias e lógicas nacionais». *Sociologia*, 17/18: 11-31.

DUGUÉ, Élizabéth. 1994. «La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté». *Sociologie du Travail*, 3 : 273-292.

DURAND. Claude. 1971. *Conscience Ouvrière et action syndicale*. Paris: Mouton.

DURKHEIM, Émile. 2002 [1912]. *As Formas Elementares da Vida Religiosa*. Oeiras: Celta.

DURKHEIM, Émile. 1960 [1893]. *De la division du travail social*. Paris: PUF.

DURKHEIM, Émile. 1940 [1893]. *Os grupos profissionais*, Lisboa, Inquérito.

ESTANQUE, Elísio. 1999. *Classe e comunidade num contexto em mudança: práticas e subjetividades de uma classe em recomposição, o*



*caso do operariado do calçado em S. João da Madeira*. Porto: Afrontamento.

ESTANQUE, Elísio. 2012. *Classe Média: Ascensão e Declínio*. Lisboa: FFMN.

FAIRCLOUGH, Norman. 2008. *Discurso e Mudança Social*. Brasília: Universidade de Brasília.

FAIRCLOUGH, Norman. 1995. *Media Discourse*. Londres: Arnold.

FAIRCLOUGH, Norman, CHIAPELLO, Eve. 2002. «Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and the new sociology of capitalism». *Discourse & Society*, 13: 185-208.

FERREIRA, Virgínia. 2002. «O efeito Salieri: o sindicalismo perante as desigualdades entre mulheres e homens no emprego». *Revista Crítica das Ciências Sociais*. 62: 121-148.

FERREIRA, José Maria Carvalho. 1997. *Portugal no contexto da «Transição para o socialismo»: história de um equívoco*. Blumenau: FURB.

FERREIRA, Vítor Matias. 1975. *Movimentos Sociais Urbanos e Intervenção Política: a intervenção do SAAL (Serviço Ambulatório de Apoio Local) em Lisboa*. Porto: Edições Afrontamento.

FLORIDA, Richard. 2004. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Nova Iorque: Basic Books.

FORDE, Chris. 2008. «You know we are not an employment agency?»: Manpower, Government and the Development of the Temporary Employment Agency Industry in Britain». *Enterprise and Society*, 9 (2): 337-365.

FOUCAULT, Michel. 2005 [1969]. *A Arqueologia do Saber*. Coimbra: Almedina.

FOUCAULT, Michel. 1997 [1970]. *A Ordem do Discurso*. Lisboa: Relógio D'Água.

FOUCAULT, Michel. 1994 [1976], *A Vontade de Saber – História da Sexualidade I*. Lisboa: Relógio D'Água.

FOUCAULT, Michel. 1980. *La Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta.

FOUCAULT, Michel. 1984. «Deux essais sur le sujet et le pouvoir». In *Michel Foucault: Un Parcours Philosophique*, ed. Paul Rabinow e Hubert Dreyfurs. Paris : Gallimard, 297-321.

FOUCAULT, Michel. 1991. «Governmentality». In *The Foucault effect: studies on governmentality*, ed. Graham Burchell, Colin Gordon, Peter Muller. Londres: Havester Wheatsheaf, 87-104.

FOUCAULT, Michel. 2004. *La Naissance de la biopolitique*. Paris : Éditions Gallimard.

FOUCAULT, Michel. 1994 [1984]. *O Cuidado de Si – História da Sexualidade I*. Lisboa: Relógio D'Água.

FOUCAULT, Michel. 2012. «O que é a crítica? (Crítica e *Aufklärung*)». *Revista Imprópria*. 1: 57-80.

FOUCAULT, Michel. 1975. *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*. Paris: Gallimard.

FREIRE, João. 1990. «Que futuro para os encarregados da indústria?». *Organizações e Trabalho*, 2: 81-90.

FUMAGALLI, Andrea. 2010. *Bioeconomía y capitalismo cognitivo*. Madrid: Traficante de Sueños.

GALCERÁN, Montserrat. 2010. «La educación universitária en el centro de conflicto». In *La Universidad en Conflicto*, comp. Edu-Factory, Universidad Nómada. Madrid: Traficante de Sueños, 13-39.

GARCIA, José Luís. 2003. «Sobre as Origens da Crítica da Tecnologia na Teoria Social. A Visão Pioneira e Negligenciada da Autonomia da Tecnologia de Georg Simmel». In *Dilemas da Civilização Tecnológica*, eds. Hermínio Martins, José Luís Garcia. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 91-138.

GARCIA, José Luís. 2006. «Biotecnologia e Biocapitalismo Global». *Análise Social*, Vol. XLI, 181; 981-1009.

GOFFMAN, Erving. 1993 [1959]. *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa: Relógio D'Água.

GOMES, Júlio. 2001. «Algumas observações sobre o contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária». *Questões Laborais*, 17: 41-86.

GONÇALVES, Carlos. 1991. «A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise». *Sociologia*, Ano I, 1: 101-164.

GONÇALVES, Carlos. 2006. *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.

GORDON, Colin. 2009. ««The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government». In *Max Weber, rationality and modernity*, ed. Sam Whimster, Scott Lash. London: Taylor & Francis, 293-316.

GORZ, André. 1989. *Critique of Economic Reason*. Londres: Verso.

GORZ, André. 1980. *Ádieux au Prolétariat*. Paris: Édition Galilée.

GORZ, André. 2003. «A pessoa transforma-se numa empresa. Notas sobre trabalho da autoprodução». *Revista Manifesto, A minha política é o trabalho*, 4: 70-75.

GORZ, André. 2003. *L'immatériel*. Paris: Galilée.

GOULDNER, Alvin. 1977. *The Coming Crisis of Western Sociology*. Londres: Heinamman.

GRÁCIO, Sérgio. 1986. *Política educativa como tecnologia social: as reformas do ensino técnico de 1948 e 1983*. Lisboa: Livros Horizonte.

GRAMSCI, Antonio. 1929-1935. «Americanism and Fordism». In *The Antonio Gramsci Reader, Selected Writings (1916-1935)*, Antonio Gramsci. Londres: Lawrence and Wishart, 275-299.

GRANJO, Paulo LEITÃO, Nuno, RIBEIRO, Joana. 1994. *Visões do sindicalismo, trabalhadores e dirigentes*. Lisboa: Cosmos.

GUERRA, Miller, NUNES, Adérito Sedas. 1970. *O problema político da universidade*. Lisboa: Dom Quixote.

HALL, Stuart .1981. «Cultural Studies: two paradigms». In *Culture, Ideology and Social Process: a Reader*, org. Tony Bennet, Martin Graham, Colin Mercer, Janet Woollacot. Londres: The Open University Press, 19-37.

HALL, Stuart. 1997. *Representation: cultural representations and signifying practices*. Londres: Sage.

HALL, Stuart, CLARCKE, John, JEFFERSON, Tony, ROBERTS, Brian. 1981. «Sub cultures, cultures and class». In *Culture, Ideology and Social Process: a Reader*, org. Tony Bennet, Martin Graham, Colin Mercer, Janet Woollacot. Londres: The Open University Press, 81-109.

HARO, Fernando Ampudia de. 2011. «Sociogénese da literatura de auto-ajuda em Portugal». *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 94: 41-61.

HARVIE, David, DE ANGELIS, Massimo (2009), «'Cognitive Capitalism' and the rat race: how capital measures immaterial labour in British universities», In *Historical Materialism*, Volume 17, Number 3, 3-30.

HEELAS, Paul. 2003. «Work ethics, soft capitalism and the «turn to life». In *Cultural economy: cultural analysis and commercial life*, eds. Paul Du Gay, Michael Pryke. London: Sage, 78-96.

HERZBERG, Frederick *et.al.* 1997. *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction.

HESPANHA, António. 2003. «Categorias. Uma reflexão sobre a prática de classificar». *Análise Social*, Vol. XXXVIII, 168: 823-840.

HINE, Christine. 2010. *Visual Methods*. Oxford: Berg.

HOGGART, Richard. 1973 [1957]. *As Utilizações da Cultura: aspetos da vida da classe trabalhadora*, Vol.I. Lisboa: Editorial Presença.

HOLMES, Janet, MARRA, Meredith. 2002. «Having a laugh at work: how humour contributes to workplace culture». *Journal of Pragmatics*, 34: 1683-1710.

HOSCHILD, Arlie. 1993. «The Managed Heart», In *Feminist Frameworks*, org. P. Rothenberg, A. Jaggar. Boston: McGraw-Hill, 328-334.

HOSCHILD, Arlie. 2004. «Feeling management: From Private to Commercial Uses». In eds. *The Blackwell Cultural Economy Reader*, Ash Amin, Nigel Thrift. Oxford: Blackwell, 329-351.

HYMAN, Richard. 1999. «Imagined Solidarities: Can Trade Unions resist Globalization». *Globalization and Labor Relations*, org. Peter Leising. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, 94-115.

HUNTINGTON, Samuel, CROZIER, Michel, WATANUKI, Joji. 1975. *The crisis of democracy: report on the governability of democracies to the Trilateral Commission*, Nova Iorque: NY University Press.

ILES, Paul, SALAMAN, Graeme (1995), "Recruitment, selection and assessment", In *Human Resource Management: a Critical Text*, ed. John Storey. Londres: Routledge, 202-233.

INGLEHART, Ronald. 1997. *Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.

JACINTO, José Luís. 2003. *O Trabalho e as Relações Internacionais*. Lisboa: ISCSP.

JAY, Martin. 1984. *Marxism and Totality*. Cambridge: Polity Press.

JESUS, Élia de. 2004. «Formas flexíveis de emprego: o trabalho temporário na região de Setúbal». *Sociedade e Trabalho*, 22: 77-96.

JORNADAS DE PRODUTIVIDADE. 1970. «Jornadas de Produtividade - Conclusões». *Análise Social*, Vol. XIII, 32: 741-745.

JUNG, Hwa. 1998. «Dialogical Body Politics». In *Bakhtin and the Human Sciences: no last words*, org. Michael Bell. Londres: Sage Publications, 95-111.

KRACAEUR, Siegfried. 1998 [1930]. *The Salaried Masses*. Londres: Verso.

KÓVACS, Ilona. 2002. *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.

KÓVACS, Ilona. 1999. «Qualificação, formação e empregabilidade». *Sociedade e Trabalho*, 4: 7-17.

LACLAU, Ernesto, MOUFFE, Chantal. 2001. *Hegemony and Socialist Strategy*. Londres: Verso.

LAMELAS, Filipe. 2008. *A posição jurídica do trabalhador temporário: alguns aspetos do trabalho temporário enquanto relação laboral atípica*. Lisboa: Tese de Mestrado em Direito do Trabalho.

LASH, Scott. 1991. *Post-Structuralist and Post-Modernist Sociology*. Aldershot: Edward Elger.

LAZZARATO, Maurizio. 2006. *Por una política menor – Acontecimiento y política en las sociedades de control*. Madrid: Traficantes de sueños.

LEITÃO, Maria João. 1998. «Traços Gerais da Contratação Coletiva em Portugal». *Sociedade e Trabalho*, 2: 44-55.

LEITE, Jorge. 1999. «Algumas notas sobre concertação social». *Questões Laborais*, 14: 147-161.

LÉVI-STRAUSS, Claude. 1966 [1958]. *Anthropologie Structurale*. Paris: Plon.

LIMA, Marinús Pires de. 1982. «Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80) – alguns resultados preliminares de uma investigação em curso». *Análise Social*, Vol. XVIII (3.º-4.º-5.º), 72-73-74: 1299-1366.

LIMA, Marinús Pires, FERREIRA, Vítor Matias, SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos Santos. 1977. *O 25 de Abril e as Lutas Sociais nas Empresas*. Porto: Afrontamento.

LIMA, Marinús Pires. 2000. «Reflexões sobre negociação coletiva e concertação social em Portugal». In *A Reforma do Pato Social*, AAVV. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 301-374.

LIMA, Marinús Pires de, RODRIGUES, Maria João. 1987. «Trabalho, emprego e transformações sociais: trajetórias e dilemas das ciências sociais em Portugal». *Análise Social*. Vol. XXIII (1.º), 95: 119-149.

LIMA, Marinús Pires de, PIRES, Maria Leonor, ALVES, Paulo. 1995. «Transformações das relações laborais em três setores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval». *Análise Social*. Vol. XXX (5.º), 134: 857-879.

LIPSET, Seymour Martin. 1992. *Consenso e Conflito: ensaios de sociologia política*. Lisboa: Gradiva.

LOPDRUP-HJORTH, Thomas, GUDMAND-HOYER, Marius, BRAMMING, Pia, PEDERSON, Michael. 2011. «Governing work through self-management». *Ephemera*, vol.11, 2: 97-104.

LOWITH, Karl. 1982. *Max Weber and Karl Marx*. Boston: George Allen & Unwin.

LUCENA, Manuel. 1976. *A evolução do sistema corporativo português II – o Marcelismo*. Lisboa: Perspetivas e Realidades.

LUKÁCS, Gyorgy. 1976 [1923]. *História e Consciência de Classe*. Lisboa: Publicações Escorpião.

LYYTINEN, Kalle. 1992. «Information Systems and Critical Theory». In *Critical Management Studies*, org. Mats Alvesson, Hugh Willmott. Londres: Sage, 159-180.

MAILER, Phil. 1982. *Portugal: a revolução impossível?*. Porto: Afrontamento.

MAKLER, Harry. 1969. *A «elite» industrial portuguesa*. Lisboa: Centro de Economia e Finanças.

MARAZZI, Christian. 2010. *The Violence of Financial Capitalism*. Londres: semiotext(e).

MARQUES, Ana Paula. 2010. «Perspetivar a inserção profissional de graduados no contexto internacional». In *Inserção profissional de graduados em Portugal: (re)configurações teóricas e empíricas*, org. Ana Paula Marques, Mariana Gaio Alves. Vila Nova de Famalicão: Húmus, 13-30.

MARQUES, Maria Leitão, FERREIRA, António Casimiro. «A Concertação Económica e Social: a Construção do Diálogo Social em Portugal». *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 31: 11-41.

MARQUES, Maria Leitão. 1993. «A subcontratação internacional: o caso português». In *Portugal: um retrato singular*, org. Boaventura de Sousa Santos. Porto: Afrontamento, 165-199.

MARTINS, Christiana. 2007. *30 Anos de jornalismo económico em Portugal (1974-2004)*. Lisboa: Livros Horizonte.

MARTINS, Susana, MAURITTI, Rosário, COSTA, António Firmino. 2005. *Condições socioeconómicas dos estudantes do ensino superior em Portugal*. Lisboa : DGES.

MARTINS, Hermínio. 1998. *Classe, Status e Poder e outros ensaios sobre o Portugal Contemporâneo*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

MARX, Karl, ENGELS, Friederich. 1965 [1846]. *A ideologia alemã e outros escritos*. Rio de Janeiro: Zahar.

MARX, Karl. 1993 [1939]. *Grundrisse*. Londres: Penguin.

MARX, Karl. 2010 [1848/1844]. *O Manifesto do Partido Comunista/Manuscritos Económico-Filosóficos de 1844*, Lisboa: Edições Público/Presença.

MARX, Karl. 1990 [1867]. *O Capital – Livro Primeiro Tomo I*, Lisboa: Edições Avante.

MARX, Karl. 1992 [1867]. *O Capital – Livro Primeiro Tomo II*, Lisboa: Edições Avante.

MASLOW, A. H. 1963. *Motivación y personalidad*. Barcelona: Gráficas Sagitario.

MATOS, José Nuno. 2007. *Ação Sindical e Representatividade*. Lisboa: Autonomia 27.

MCGREGOR, Douglas. 1965. *Os aspetos humanos da empresa*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.

MEAD, George H. 1967 [1934]. *Mind, Self, and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.

MEDEIROS, Fernando. 1975. «As duas táticas da burguesia portuguesa». In *Cadernos de Circunstância (67-70)*, Cadernos de Circunstância. Porto: Afrontamento, 9-26.

MERTON, Robert King. 1970. *Sociologia: Teoria e Estrutura*. São Paulo: Mestre Jou.

METCALFE, A. W. 1992. «The Curriculum Vitae: Confessions of a Wage-Labourer». *Work, Employment & Society*, 6 (4): 619-641.

MILLS, C. Wright. 1979 [1951]. *A Nova Classe Média*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

MIRANDA, Sacuntala de. 1981. «Portugal e o Ocedeísmo». *Análise Psicológica*, 1: 25-38.

MCKINLAY, Alan, TAYLOR, Phil. 1998. «Through the looking glass: Foucault and the politics of production». In *Foucault, Management and Organization*, ed. Alan McKinlay, Ken Starkey. Londres: Sage, 173-190.

MONIZ, António Brandão. 1989. «Mudanças tecnológicas em Portugal: análise das últimas décadas». *Organizações e Trabalho*, 1: 7-23.

MONTEIRO, Bruno, VELOSO, Luísa. 2010. «Anotações a propósito da herança: a incorporação da “vocação” e a reprodução social do



operariado industrial». In *Profissão e Vocação*, org. Ana Delicado, Vera Borges, Steffen Dix, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 249-273.

MORLEY, Louise (2011), «Producing New Workers: Quality, equality and employability in higher education». *Quality in Higher Education*, 7:2, 131-138.

MOURA, João. 1950. «A desproletarização e a empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*. Ano I, 1: 50-57.

MOURA, João. 1950b. «A desproletarização e a empresa – II». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*. Ano I, 2: 29-51.

MOURA, João. 1951. «A desproletarização e a empresa – III». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*. Ano II, 5: 44-63.

MOURA, Karla. 2001. «Da instauração do regime democrático até à adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia», In *A Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, AAVV. Lisboa: OEFP. 121-134.

MTSS. 2004. *Balanço Social – 2004*. Lisboa: MTSS.

MTSS. 2010. *Balanço Social – 2008*. Lisboa: MTSS.

MTSS. 2012. *Balanço Social – 2010*. Lisboa: MTSS.

MURTEIRA, Mário. 1969. *Economia do Trabalho*. Lisboa: Clássica.

MURTEIRA, Mário. 1984. «Estado, crise e regulação na Europa do Sul (uma reflexão comparada sobre a experiência portuguesa)». *Análise Social*. Vol. XX, 80: 29-39.

MOZZICAFREDO, Juan. 2000. *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*. Oeiras: Celta.

NEGRI, Antonio, HARDT, Michael. 2001. *Empire*, Londres: Harvard University Press.

NETO, Álvaro. 1969. *Crítica a alguns aspetos do plano de fomento*. Lisboa: Seara Nova.

NEWTON, Tim. 1995. *'Managing' stress: emotion and power at work*. Londres: Sage.

NORONHA, Ricardo. 2011. *A nacionalização da banca no contexto do processo revolucionário português (1974-1975)*. Lisboa: Tese de Doutoramento em História.

NORONHA, Ricardo. 2010. «Inflação e Contratação Coletiva». In *O Estado Novo em Questão*, dir. Nuno Domingos, Vítor Pereira. Lisboa: Edições 70, 233-264.

NUNES, Adérito Sedas, GUERRA, Miller. 1970. «A crise da universidade em Portugal: Reflexões e sugestões». In *O problema político da universidade*, org. Miller Guerra, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Dom Quixote, 19-89.

NUNES, Adérito Sedas. 1963. «As “relações humanas”: significado e deturpações. *Análise Social*, Vol. I, 1: 104-113.

NUNES, Adérito Sedas. 1952. «Crise Social e Reforma da Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano III, 9: 15-44.

NUNES, Adérito Sedas. 1952a. «Crise Social e Reforma da Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano III, 10: 100-122.

NUNES, Adérito Sedas. 1952b. «Crise Social e Reforma da Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano III, 11: 195-232.

NUNES, Adérito Sedas. 1970. «Diálogo com Sedas Nunes». In *O problema político da universidade*, org. Miller Guerra, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Dom Quixote, 303-311.

NUNES, Adérito Sedas. 1988. «Histórias, uma história e a História». *Análise Social*. Vol. XXIV, 100: 11-55.

NUNES, Adérito Sedas. 1956. «O Problema da Colaboração na Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano VII, 26: 190-203.

NUNES, Adérito Sedas. 1970. «O problema social da Universidade – entrevista com A. Sedas Nunes». In *O problema político da universidade*, org. Miller Guerra, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Dom Quixote, 263-301.

NUNES, Adérito Sedas. 1963. «“*Pacem In Terris*” no diálogo das ideologias». *Análise Social*, Vol. I, 4: 559-580.

NUNES, Adérito Sedas. 1963b. «Perspetiva Sócio-Cultural do Desenvolvimento Económico». *Análise Social*, Vol. I, 3: 375-401.

NUNES, Adérito Sedas. 1954. *Situação e Problemas do Corporativismo: princípios corporativos e realidades sociais*. Lisboa: Gabinete de Estudos Corporativos.

NUNES, Carlos. 2001. «Da adesão à União Europeia até a atualidade». In *A Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, AAVV. Lisboa: OEFP, 135-178.

OIT. 1997. *El Trabajo en el Mundo: Relaciones laborales, democracia y cohesión social. 1997-1998*. Genebra: OIT.

OTT. 2012. *Relatório 2012*. Lisboa: OTT.

PAIS, José Machado. 2001. *Ganchos, Tachos e Biscates*. Lisboa: Ambar.

PAIS, José Machado. 2012. «A esperança em gerações de futuro sombrio». *Estudos Avançados*, 26 (75): 267-280.

PALACIOS, Diego. 2003. *O poder caiu na rua: crise de Estado e ações coletivas na revolução portuguesa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

PARENTE, Cristina. 2008. *Competências: formar e gerir pessoas*. Porto: Afrontamento.

PARSONS, Talcott. 1954. *Essays in Sociological Theory*. Nova Iorque: The Free Press.

PATRIARCA, Fátima. 1995. *A questão social no salazarismo: 1930-1947*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.

PATRIARCA, Fátima. 1976. «Controlo Operário em Portugal (I)». *Análise Social*, Vol. XII, 47: 765-816.

PATRIARCA, Fátima. 1976b. «Controlo Operário em Portugal (II)». *Análise Social*, Vol. XII, 48: 1049-1146.

PATRIARCA, Fátima. 2004. «O Estado Social: a caixa de Pandora». In *A Transição Falhada. O Marcelismo e o fim do Estado Novo (1968-1974)*, ed. Fernando Rosas, Pedro Aires de Oliveira. Lisboa: Editorial Notícias, 171-212.

PAUGAM, Serge. 2000. *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: Presses Universitaires de France.

PECK, Jamie, THEODORE, Nikolas. 2000. «Beyond employability». *Cambridge Journal of Economics*, 24 (6): 729-749.

PEREIRA, João Martins. 1971. *Pensar Portugal Hoje*. Lisboa: Dom Quixote.

PETERS, Tom. 1995. *Em busca do uau: um guia para os tempos confusos*. Venda Nova: Bertrand.

PIMENTEL, Duarte. 2011. *Sociologia da empresa e das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

PINTO, Ana Cristina. 2006. «A certificação de competências profissionais em Portugal: passado, presente e futuro». *Forum Sociológico*, 15/16, 171-188.

PINTO, José Madureira. 1991. «Escolarização, relação com o trabalho e práticas sociais». In *Educação, ciências sociais e realidade portuguesa: uma abordagem pluridisciplinar*, org. Stephen Stoer. Porto: Afrontamento, 15-32.

PINTO, José Madureira. 2000. «Flexibilidade, segurança e identidades socioprofissionais». *Cadernos de Ciências Sociais*, 19/20: 15-37.

PINTO, José Madureira. 1978. *Ideologias: inventário crítico de um conceito*. Lisboa: Presença.

PINTO, José Madureira. 2006. «Precarização e relações de sentido no espaço social do trabalho. *Sociologia*, 16: 177-190.

POLICARPO, João de Almeida. 1962. «A colaboração na empresa». *Estudos Sociais e Corporativos*, Ano I, 1: 72-82.

POSTONE, Moishe. 1993. *Time, Labor and Social Domination*. Cambridge: Cambridge University Press.

PRESIDÊNCIA PORTUGUESA DA UNIÃO EUROPEIA. 2000. «Conselho Europeu de Lisboa (23-24 de Março de 2000)». In coord. Robert Boyer *et. al. Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*. Oeiras: Celta, 215-234.

RAMOS, Rui. 2012a. *História de Portugal*. Vol. 8. Lisboa: Esfera dos Livros/Expresso.

RAMOS, Vasco. 2012. «Dinâmicas de Crescimento nas Profissões Intelectuais e Científicas. Mobilidade para todos ou diferenciação?». In org. José Nuno Matos, Nuno Domingos, *Novos Proletários: a precariedade entre a «classe média» em Portugal*. Lisboa: Edições 70, 15-28.

READ, Jason. 2009. «A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity». *Foucault Studies*, 6: 25-36.

READ, Jason. 2003. *The Micro-Politics of Capital*. Albany: State University of New York.

READ, Jason. 2010. «La experiencia de la Universidad: el neoliberalismo contra los *commons*». In *La Universidad en Conflicto*, comp. Edu-Factory, Universidad Nómada. Madrid: Traficante de Sueños, 99-102.

REED, Mike. 1997. *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta.

REBELO, Glória. 2003. *Emprego e contratação laboral em Portugal: uma análise sócio-económica e jurídica*. Lisboa: RH.

REICH, Robert. 1996. *O Trabalho das Nações*. Lisboa: Quetzal.

REIS, José. 2003. «Portugal: a heterogeneidade de uma economia semiperiférica». In *Portugal: um retrato singular*, org. Boaventura de Sousa Santos. Porto: Afrontamento, 135-161.

ROCHA, Fernando Canais. 2010. «Resenha histórica do movimento operário e do movimento sindical português (1883-1970)». In *Contributos para a história do movimento operário e sindical: das raízes até 1977*, ed. CGTP, Lisboa: CGTP, 25-116.

RODRIGUES, António. 1964. *Centros Comuns de Aprendizagem*. Lisboa: FDMO.

RODRIGUES, Eduardo Vítor. 2010. *Escassos Caminhos*, Porto: Afrontamento.

RODRIGUES, Maria Cristina. 2012. *Portugal e a Organização de Trabalho (1933-1974)*. Coimbra: Tese de Doutoramento em Sociologia.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. 1999. *Os engenheiros em Portugal: profissionalização e protagonismo*. Oeiras: Celta.

RODRIGUES, Maria João. 1991. *Competitividade e Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

RODRIGUES, Maria João. 1988. *O Sistema de Emprego em Portugal: crise e mutações*. Lisboa: Dom Quixote.

ROSA, Eugénio. 1974. *Problemas atuais da economia portuguesa: os monopólios e o 25 de Abril*. Lisboa: Seara Nova.

ROSANVALLON, Pierre. 1988. *La Question Syndicale*. Paris: Calmann-Lévy.

ROSAS, Fernando, BRITO, J. M. 1996. *Dicionário de história do Estado Novo*. Venda Nova: Bertrand.

ROSAS, Fernando. 1994. «Estado Novo e desenvolvimento económico (anos 30 e 40): uma industrialização sem reforma agrária». *Análise Social*, Vol. XXIX, 128: 871-887.

ROSAS, Fernando, *et.al.* 2010. *Os Donos de Portugal*. Porto: Afrontamento.

ROSAS, Fernando. 2001. «O salazarismo e o homem novo: ensaio sobre o Estado Novo e a questão do totalitarismo». *Análise Social*. Vol. XXXV, 157: 1031-1054.

ROSE, Gillian. 2002. *Visual Methodologies*. Londres: Sage.

ROSE, Nikolas, MILLER, Peter. 2009. *Governing the Present: administering economic, social and personal life*. Londres: Polity Press.

RUBIN, Jerry, COHN-BENDIT, Daniel. 1988. «Jerry Rubin». In *1968: a revolução que tanto amámos!*, org. Daniel Cohn-Bendit. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 37-41.

S.A. 1970. «Sedas Nunes e a Reforma das Universidades – ou as atribuições do capitalismo em Portugal». In *O problema político da universidade*, org. Miller Guerra, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Dom Quixote, 93-109.

SAINSALIEU, Renaud, SEGRESTIN, Denis. 1987. «Para uma teoria sociológica da empresa». *Sociologia: Problemas e Práticas*, 3: 199-215.

SALGUEIRO, Gabriela. 1964. «Serviços de Orientação Profissional». *Estudos Sociais e Corporativos*, Ano II, 11: 70-97.

SANTANA, Vera CENTENO, Luís. 2001. *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*. Lisboa: OEFP.

SANTIAGO, Rui, MAGALHÃES, António, CARVALHO, Teresa. 2005. *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino português*. Coimbra: CIPES-Fundação das Universidades Portuguesas.

SANTOS, Américo Ramos do. 1977. «Desenvolvimento monopolista em Portugal (fase 1968-73): estruturas fundamentais». *Análise Social*, Vol. XIII (1.º), 49: 69-95.

SANTOS, Américo Ramos do. 1989. «Flexibilidade do trabalho e flexibilidade da tecnologia». *Estudos de Economia*, Vol. IX, 3: 325: 336.

SANTOS, Boaventura de. 1990. *Estado e Sociedade em Portugal (1974-1988)*. Porto: Afrontamento.

SANTOS, Boaventura de. 1993. «O Estado, as relações salariais o bem estar social na semiperiferia: o caso português». In *Portugal: um retrato singular*, org. Boaventura de Sousa Santos. Porto: Afrontamento, 17-56.

SANTOS, Boaventura de. 2008. «A Universidade do Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade». In *A Universidade do Século XXI: Para uma Universidade Nova*, Boaventura de Sousa Santos, Naomar de Almeida Filho. Coimbra: Almedina, 15-78.

SANTOS, Mário Cardoso. 1963. «Perspetivas Psico-Sociológicas da Empresa». *Análise Social*, Vol. I, 4: 594-600.

SANTOS, Mário Cardoso. 1965b. «Reconversão e formação profissionais e formação sócio-cultural». *Análise Social*, Vol. III, 11: 351-357.

SAUSSURE, Ferdinand. 1978 [1916]. *Curso de Linguística Geral*. Lisboa: D.Quixote.

SCHMITTER, Philip. 1999. *Portugal: do autoritarismo à democracia*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

SCHNAPPER, Dominique. 1998. *A compreensão sociológica*. Lisboa: Gradiva.

SCHULTZ, Theodore. 1962. «Reflections on Investment in Man». *The Journal of Political Economy*, Vol. 70, 5: 1-8.

SCHULTZ, Theodore. 1967. *The economic value of education*. Nova Iorque: Columbia University Press.

SCOTT, James. 1990. *Domination and the Arts of Resistance: hidden transcripts*. New Haven: Yale University Press.

SEABRA, José Augusto, TEODORO, António. 2002. «Professor Doutor José Augusto Seabra». In *As Políticas de Educação em Discurso Direto: 1955-1995*, org. António Teodoro. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 297-304.

SEGAL, Lewis, SULLIVAN, Daniel. 1997. «The Growth of Temporary Services Work». *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.11, 2: 117-136.

SILVA, Filipe Carreira. 2004. *Virtude e Democracia: um ensaio sobre ideias republicanas*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.

SILVA, Manuela. 1958b. «O Problema da Comunicação na Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano IX, 35/36: 283-303.

SILVA, Manuela. 1958. «O Rendimento do Trabalho e a Política das Relações Humanas». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano IX, 34: 192-211.

SILVA, Manuela. 1957. «O Salário e a Reforma da Empresa». *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, Ano VIII, 30: 127-151.

SILVA, Patrícia Dias da. 2012. *The Politics of YouTube: Studying Online Video and Political Discussion*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Ciências Sociais.

SIMÃO, António da Veiga (1970), «Discurso de abertura do ano letivo de 1969/1970 da Universidade de Lourenço Marques». In *O problema político da universidade*, org. Miller Guerra, Adérito Sedas Nunes. Lisboa: Dom Quixote, 123-140.

SIMMEL, Georg. 1982 [1900]. *The Philosophy of Money*. Boston: Routledge & Keegan Paul.

SOBRAL, Fernando, SÁ, Elisabete de, LEITE, Agostinho. 2008. *Alfredo da Silva: a CUF e o Barreiro: um século de revolução industrial em Portugal*. Lisboa: Bnomics.

STEFFY, Brian, GRIMES, Andrew. 1992. «Personnel/organizational psychology: A critique of the discipline». In eds. *Critical Management Studies*, org. Mats Alvesson, Hugh Willmott. Londres: Sage, 181-201.

STOER, Stephen R. 1986. *Educação e mudança social em Portugal : 1970-1980, uma década de transição*. Porto: Edições Afrontamento.

STOER, Stephen, STOLEROFF, Alan, CORREIA, José Alberto. 1990. «O Novo Vocacionalismo na Política Educativa em Portugal e a Reconstrução da Lógica da Acumulação». *Revista Crítica das Ciências Sociais*. 29: 11-53.

STOLEROFF, Alan. 1995. «Elementos do padrão emergente das relações industriais em Portugal». *Organizações e Trabalho*, 13: 11-41.

STREECK, Wolfgang. 1989. «Skills and the Limits of Neo-Liberalism». *Work, Employment & Society*, 3 (1): 89-104.



STREECK, Wolfgang. 1987. «The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s». *Work, Employment & Society*, 1 (3): 281-308.

TEODORO, António. 2003. *Globalização e Educação: políticas educacionais e novos modos de governação*. Porto: Afrontamento.

TERRY, Michael. 1995. «Workplace Unionism: Structures and Objectives». In *New Frontiers in European Industrial Relations*, org. Richard Hyman, Anthony Fernner. Oxford: Blackwell, 223-249.

THOMPSON. E.P. 2008. *A Economia Moral da Multidão na Inglaterra do Século XVIII*. Lisboa: Edições Antígona.

TORRES, Leonor, PALHARES, José Augusto. 2008 «Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais». *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 83: 99-120.

TORRES, Leonor. 2007/8. «Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional». *Sociologia*, 17/18: 225-248.

TOURAINÉ, Alain, WIEVIORKA, Michel, DUBET, François. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Paris: Librairie Arthème Fayard.

TRINDADE, Luís. 2004. «Os Excessos de Abril». *História*, 65: 20-31.

TRONTI, Mario. 1976. *Operários e Capital*. Porto: Afrontamento.

WACQUANT, Loic. 2012. «Three Steps to a Historical Anthropology of Actually Existing Neoliberalism». *Social Anthropology*, 19-4: 66-79.

WALLERSTEIN, Immanuel. 1983. *The capitalist world-economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

WEBER, Max. 2010. [1930]. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Lisboa: Edições Público/Presença.

WEBER, Max. 1971 [1925]. *Economie et Société*. I Tomo. Paris: Librairie Plon.

WEBER, Max. 1973 [1919]. *O Político e o Cientista*. Lisboa: Editorial Presença.

WILLIAMS, Raymond. 1981. *Culture*. Glasgow: Collins.

VALA, Jorge *et. al.* 2004. «Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias». *Análise Social*, Vol. XXIV, 101-102 : 663-687.

VEBLEN, Thorstein. 1971 [1921]. *Les ingénieurs et le capitalisme*. Paris: Gordon & Breach.

VELOSO, Hernani, LOPES, João Teixeira, COSTA, António Firmino da (org). 2010. *Fatores, representações e práticas institucionais de promoção do sucesso escolar no ensino superior*. Porto: Universidade do Porto editorial.

VELOSO, Luísa, PARENTE, Cristina. 1991- «O espaço social da formação: uma tentativa de avaliação na área têxtil». *Sociologia*, 1: 187-259.

VENCO, Selma. 2006. «Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI». *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31: 7-18.

VIRNO, Paolo. 2005. *La Gramatica de la Multitud*. Madrid: Traficante de Sueños.

VIRNO, Paolo. 2006. «Do you remember counter-revolution?». In *La horda de oro: 1968-1977*, Nanni Balestrini, Primo Moroni. Madrid: Traficante de Sueños, 641-662.

VOLOSINOV, Valentin. 1973. *Marxism and the philosophy of language*. Nova Iorque: Seminar Press.

ZARIFIAN, Philippe. 2002. «L'enterprise de service». In *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Jean Gadrey, Philippe Zarifian. Paris : Éditions Liasions, 19-56.

ZARIFIAN, Philippe. 2002. «La valeur de service». In *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Jean Gadrey, Philippe Zarifian. Paris : Éditions Liasions, 92-119.

### **Imprensa (1925-1974)**

AGUIAR, Joaquim. 1974. «Sociedade industrial e tempos livres». A *Indústria Portuguesa*, Ano 47, 553: 253-237.

ALVAREZ, Walter. 1945. «Conserve-se apto para o trabalho industrial». A *Indústria Portuguesa*, Ano 18, 209: 17-19.

ALVES, Carlos. 1970. «Políticas de mão-de-obra e de quadros». A *Indústria Portuguesa*, Ano 43, 513: 787.

ALVES, Garcia. 1967. «A Missão dos Engenheiros em Portugal». A *Indústria Portuguesa*, Ano 40, 471: 213-223.

AMARAL, Ferreira do Amaral. 1951. «Debate sobre a mão-de-obra especializada». *A Indústria Portuguesa*, Ano 24, 275: 31-33.

AMZLAK, Moses Bensabat. 1946. «A Função Económica e Social do Administrador de Empresas». *A Indústria Portuguesa*, Ano 19, 216: 103-105, 167-170.

AROUCA, Luís. 1968. «Reflexões sobre o novo espírito da empresa». *A Indústria Portuguesa*, Ano 41, 489: 653-658.

ATHAYDE, José Pereira. 1947. «O Salário Binómio e a Base das Normas para o trabalho na Indústria Metalúrgica». *A Indústria Portuguesa*, Ano 20, 227: 17-22.

BARBIER, Guy. 1965. «Consequências Sociais da Automação». *A Indústria do Norte*, Ano 16, 546: 43-46.

BAROJA, Manuel, RUBIO, Ricardo. 1955. «A Produtividade e o papel dos engenheiros». *A Indústria do Norte*, Ano VI, 428: 2-4.

BESSA, José. 1954. «Balanço de meio século de luta contra a tuberculose». *A Indústria do Norte*, Ano V, 412: 1-15.

COPRAI. 1971. «7.º Congresso CECIOS: a empresa forte em 1980». *A Indústria Portuguesa*, Ano 44, 521: 841-844.

COPRAI. 1968. «Indústria de calçado mecânico». *A Indústria Portuguesa*, Ano 41, 488: 593-595.

COPRAI. 1963. «O Papel da Empresa e do Ensino Profissional na Formação de Contramestres». *A Indústria Portuguesa*, Ano 36, 429: 553-556.

CORREA, Fernando da Silva. 1946. «A responsabilidade dos industriais na sanidade da Nação». *A Indústria Portuguesa*, Ano 19, 215: 21-23.

CORREIA, Araújo. 1954. «Consumos e produtividade». *A Indústria do Norte*, Ano 27, 414: 55-57.

CORTEZ-PINTO, Francisco. 1946. «O horário de verão para as classes trabalhadoras – entrevista com Francisco Cortez-Pinto». *A Indústria Portuguesa*, Ano 19, 221: 486.

DUMAS, J. 1953. «A simplificação do trabalho». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 302: 119.

FÉRIA, Luís Palma. 1971. «O papel dos dirigentes industriais no desenvolvimento económico». *A Indústria Portuguesa*, Ano 44, 515: 23-26.

FERREIRA, Celso. 1952. «A ação que a Indústria pode desempenhar na campanha contra o analfabetismo». *A Indústria Portuguesa*, Ano 25, 298: 399.

F.P.L. 1955. «Industrialização, Técnica Moderna e Condição Humana». *A Indústria Portuguesa*, Ano 28, 332: 361-365.

GARRET, Almeida. 1951. «A missão do técnico de produção e a missão social do engenheiro». *A Indústria Portuguesa*, Ano 24, 286: 725-728.

GARRET, Almeida. 1945. «Profissionais Especializados». *A Indústria Portuguesa*, Ano 18, 205: 13-14.

GUIMARÃES, Oliveira. 1945. «Considerações sobre o ensino técnico». *A Indústria Portuguesa*, Ano 18, 214: 13-15.

GUIMARÃES, Oliveira. 1946. «Reforma do ensino técnico». *A Indústria Portuguesa*, Ano 19, 222: 539-541.

IN. 1959. «2.º Congresso Nacional de Ensino Técnico». *A Indústria do Norte*, Ano 32, 371: 25-27.

IN. 1953. «A cerimónia de inauguração dos cursos de educação de adultos da Casa Hipólito, Lda, de Torres Vedras». *A Indústria do Norte*, Ano IV, 399: 10-14.

IN. 1960. «A ergonomia, ciência nova, de vasto alcance na eficiência do trabalho». *A Indústria do Norte*, Ano 11, 488: 27.

IN. 1956. «A psicologia de cores nas empresas». *A Indústria do Norte*, Ano 7, 437: 31-32.

IN. 1951. «As atividades do industrial e benemérito Delfim Ferreira». *A Indústria do Norte*, Ano 2, 377/378: 83-101.

IN. 1965. «A C.U.F deu início às comemorações do 1.º Centenário». *A Indústria do Norte*, Ano 16, 546: 22.

IN. 1954. «As relações capital-trabalho nos Estados-Unidos desmentem as teorias de Marx». *A Indústria do Norte*, Ano 5, 419: 21.

IN. 1956b. «Encontro de Industriais e Dirigentes Católicos de Trabalho». *A Indústria do Norte*, Ano 7, 438: 26-27.

IN. 1954b. «Inauguração das novas instalações da Fábrica de Abrasivos em obra, de Paços de Brandão». *A Indústria do Norte*, Ano 5, 414: 41-48.

IN1963a. «Inauguração do Instituto de Estudos Sociais». *A Indústria do Norte*, Ano 14, 528: 57-58.

IN. 1966. «O Serviço Nacional de Emprego». *A Indústria do Norte*, Ano 17, 553: 2-11.

IN. 1956c. «Plano de Formação Social e Corporativa». *A Indústria do Norte*, Ano 7, 435: 19-21.

IN. 1958. «Prevenção, Higiene e Segurança no Trabalho IV». *A Indústria do Norte*, Ano 9, 462: 5-18.

IN. 1962. «Simpósio Nacional da UCIDT». *A Indústria do Norte*, Ano 13, 516: 2-11.

IN. 1963. «II Simpósio Nacional da UCIDT». *A Indústria do Norte*, Ano 14, 516, Dezembro, 2-11: 60.

IN. 1957. «Visão e sinalização cromática na indústria». *A Indústria do Norte*, Ano 8, 453: 1957, 21-24.

IP. 1964d. «II Simpósio Nacional da U.C.I.D.T». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 528: 12.

IP. 1953b. «A Assembleia Geral da AIP aprovou o Relatório do exercício de 1952». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 305: 218-226.

IP. 1955. «A CUF prestou Homenagem». *A Indústria Portuguesa*, Ano 28, 329: 253-256.

IP. 1953. «A grande obra de assistência social, cultural e desportiva». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 300: 49-57.

IP. 1953a. «À inauguração das instalações da nova Fábrica Portuguesa de Artigos Elétricos assistiram o Chefe de Estado e membros do Governo». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 292: 9-12.

IP. 1963. «A Mão-de-Obra Agrícola e o Trabalho Industrial». *A Indústria Portuguesa*, Ano 36, 430: 589-592.

IP. 1966b. «A Política Científica dos Governos». *A Indústria Portuguesa*, Ano 39, 457: 115-116.

IP. 1964. «A Política do Trabalho definida num discurso do Ministro das Corporações». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 432: 58-60.

- IP. 1965. «As Festas Comemorativas do 1.º Centenário da CUF». A *Indústria Portuguesa*, Ano 38, 450: 541-550.
- IP. 1972b. «As conclusões da IV Mesa Redonda da Indústria». A *Indústria Portuguesa*, Ano 45, 538: 1355-1359.
- IP. 1957. «As conclusões gerais dos congressos da indústria e dos economistas». A *Indústria Portuguesa*, Ano 30, 358: 371-374.
- IP. 1962b. «As novas instalações da Fábrica da “Tabaqueira”». A *Indústria Portuguesa*, Ano 35, 412-413: 225-230.
- IP. 1954. «As obras sociais das empresas cimentos de Leiria». A *Indústria Portuguesa*, Ano 27, 313: 79-93.
- IP. 1969. «Carta Psicológica do dirigente empresarial». A *Indústria Portuguesa*, Ano 42, 491: 49-50.
- IP. 1972. «Colóquio Filmoda-2, a ação dos serviços do F.D.M.O». A *Indústria Portuguesa*, Ano 45, 537: 1203-1204.
- IP. 1965b. «Conclusões gerais do III Simpósio da UCIDT». A *Indústria Portuguesa*, Ano 38, 449: 475-478.
- IP. 1928. «Editorial». A *Indústria Portuguesa*, Ano 1, 1: 2.
- IP. 1968. «Editorial – A formação de empresários». A *Indústria Portuguesa*, Ano 41, 486-487: 463.
- IP. 1970. «Editorial – As novas jornadas de estudos». A *Indústria Portuguesa*, Ano 43, 390: 315.
- IP. 1952c. «Editorial – Desemprego de engenheiros». A *Indústria Portuguesa*, Ano 25, 294: 245.
- IP. 1973. «Editorial – Industrialização, Planeamento e Ignorância». A *Indústria Portuguesa*, Ano 46, 539: 15.
- IP. 1963d. «Editorial – Os valores humanos na expansão industrial». A *Indústria Portuguesa*, Ano 36, 424: 189.
- IP. 1947. «Editorial – Psicologia Industrial». A *Indústria Portuguesa*, Ano 20, 230: 145-147.
- IP. 1947b. «Editorial – Psicologia Industrial II». A *Indústria Portuguesa*, Ano 20, 232: 205-207.
- IP. 1962. «Foi Criado o IFPA». A *Indústria Portuguesa*, Ano 35, 415: 305-306.

IP. 1963b. «Formação em Produtividade». *A Indústria Portuguesa*, Ano 36, 416: 331.

IP. 1959. «Inspirações e objetivos do Instituto Nacional de Investigação Industrial». *A Indústria Portuguesa*, Ano 32, 372: 55-56.

IP. 1964c. «O III Colóquio Nacional do Trabalho». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 438: 398.

IP. 1953c. «O Incremento da Produtividade e as Relações Humanas no Trabalho». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 302: 111-112.

IP. 1964b. «O Papel da COPRAI». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 341: 12-15.

IP. 1966. «O que é o método MTM?». *A Indústria Portuguesa*, Ano 39, 456: 85.

IP. 1960. «Os cem anos (1860-1960) de atividades e serviços da AIP». *A Indústria Portuguesa*, Ano 33, 387: 162-187.

IP. 1945. «Um novo estabelecimento de ensino no Barreiro - a escola Alfredo da Silva». *A Indústria Portuguesa*, Ano 18, 214: 27.

IP. 1952b. «Uma grande realização industrial: a inauguração da Fábrica de Amoníaco». *A Indústria Portuguesa*, Ano 25, 289: 69-74.

JACOBSON, Carl. 1952. «Política das relações com os empregados». *A Indústria do Norte*, Ano 3, 395: 6-15.

LOPES, Manuel Silva. 1951. «O jornal industrial, índice, fator e necessidade do progresso da empresa – sua técnica». *A Indústria Portuguesa*, Ano 24, 280: 361-362.

MACHADO, Falcão. 1949. «As aptidões para o trabalho». *A Indústria Portuguesa*, Ano 22, 258: 535-536.

MACHADO, Falcão. 1948c. «Comissões do Patronato». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 248: 547, 548.

MACHADO, Falcão. 1950. «Novas considerações em torno da orientação profissional». *A Indústria Portuguesa*, Ano 23, 274: 759-760.

MACHADO, Falcão. 1948b. «O Material Humano». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 247: 515-516.

MACHADO, Falcão. 1948. «Trabalho & Rendimento». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 243: 253-254.

MAIER, Norman. 1964. «Psicologia das Atitudes». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 438: 469-472.

MARQUES, Mercier. 1965. «A Ação da COPRAI». *A Indústria Portuguesa*, Ano 38, 444: 85.

MELLO, João Pedro Homem de. 1965. «A Direção da Empresa». *A Indústria Portuguesa*, Ano 38, 444: 107-109.

MIGNOLET, François. 1964. «A Ergonomia». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 437: 384-386.

PEREIRA, Armando. 1946. «O Problema Económico da Recuperação Humana». *A Indústria Portuguesa*, Ano 19, 216: 115-119.

PORTAL, Michael. 1968. «O que é a produtividade?». *A Indústria Portuguesa*, Ano 41, 483: 245-247.

PROENÇA, Carlos. 1952. «Encerra-se o debate sobre mão-de-obra especializada». *A Indústria Portuguesa*, Ano 25, 288: 43-56.

RAMADA, Manuel. 1971. «Um empresário perante as dificuldades da indústria». *A Indústria Portuguesa*, Ano 44, 524: 1123-1129.

SARTIN, Pierre. 1966. «O Absentismo e a Instabilidade da Mão-de-Obra». *A Indústria Portuguesa*, Ano 39, 461: 433-438.

SANTOS, Mário Cardoso. 1965. «O Estudo do Trabalho, Instrumento Básico na Organização das Empresas». *A Indústria Portuguesa*, Ano 38, 446: 1965, 215-220.

SEMEDO, Álvaro. 1973. «A inovação – teoria, prática e perspectivas atuais». *A Indústria Portuguesa*, Ano 46, 548: 973-974.

SILVA, F.V. Gonçalves. 1953. «A Evolução da Empresa: tendências principais – participação nos lucros». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 304: 193-194.

SILVA, F.V. Gonçalves. 1953b. «A Evolução da Empresa: tendências principais – salário proporcional». *A Indústria Portuguesa*, Ano 26, 306: 273-280.

SILVA, F.V. Gonçalves. 1949. «O problema dos chefes na indústria». *A Indústria Portuguesa*, Ano 22, 251: 11-14.

SILVA, Manuela. 1959a. «Organização formal e organização informal da empresa». *A Indústria Portuguesa*, Ano 32, 252: 435-437.



SILVA, Manuela. 1959. «Organização Humana da Empresa e Rendimento Económico». *A Indústria Portuguesa*, Ano 32, 381: 392-394.

SOARES, António Braga. 1960. «As empresas e o serviço social do trabalho». *A Indústria Portuguesa*, Ano 33, 391: 374-376.

VASCONCELOS, Faria de. 1935. *O Instituto de Orientação Profissional: sua finalidade, organização e funcionamento*. Lisboa: IOP.

VASCONCELOS, Faria de. 1935b. *O que pensam do IOP aqueles que utilizam os seus serviços*. Lisboa: IOP.

VASCONCELOS, Faria de, COSTA, Emílio, CABRAL, F. da Costa Cabral. 1928. «O Serralheiro Civil». *Boletim do IOP*, Ano I, 2/3: 160-168.

VIEIRA, Tomé. 1948. «Para um melhor nível moral e cultural do trabalhador português – I». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 242: 209-210.

VIEIRA, Tomé. 1948b. «Para um melhor nível moral e cultural do trabalhador português – I». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 243: 253-254.

VIEIRA, Tomé. 1948c. «Para um melhor nível moral e cultural do trabalhador português – I». *A Indústria Portuguesa*, Ano 21, 246: 445-446.

VIEIRA, Tomé. 1949. «Para o melhor aperfeiçoamento do trabalho nacional III». *A Indústria Portuguesa*, Ano 22, 251: 35-36.

VIEIRA, Tomé. 1949b. «Para o melhor aperfeiçoamento do trabalho nacional III». *A Indústria Portuguesa*, Ano 22, 252: 101-102.

UCIDT. 1964. «Evolução do Conceito de Empresa». *A Indústria Portuguesa*, Ano 37, 431: 12.

### **Imprensa (1974-2011)**

AAVV. 1979. «As atuações político-partidárias nas empresas». *Pessoal*, Ano 4, 40: 3-40.

AIP. 1974. «Editorial – Corresponder à Esperança». *A Indústria Portuguesa*, Ano 47, 554: 309-310.

ALARCÃO E SILVA, Manuel. 1976. «Perspetiva da APGTRH». *Pessoal*, Ano 2, 19: 85-98.

ALMEIDA, C. Fernandes de. 1976. «A situação dos gestores no plano individual – sua formação». *Pessoal*, Ano 1, 19: 99-107.

ALMEIDA, Paulo Pereira. 2008. «Um dilema criativo: gerir competências ou gerir pela competência?». *Dirigir*, 104: 24-29.

ALVES, Jorge Horta. 1987. «O Valor Pessoal do Trabalho». *Pessoal*, II Série, 30: 21-23.

ALVES, Sérgio. 1992. «A Difícil Conciliação entre Homem e Empresa». *Pessoal*, III Série, 57: 6-8.

AMORIM, N. 1978. «O acordo com o Fundo Monetário Internacional». *Educação Operária*, 8: 19-23.

ANDRADE, Mário Sul de. 2005. «Trabalho Temporário em Portugal: perspetivas e realidades». *Pessoal*, II Série, 38: 34-35.

ANÍBAL, Anselmo, TEIXEIRA, Cláudio. 1976. «A situação funcional dos gestores e os problemas globais resultantes da divisão do trabalho». *Pessoal*, 19: 137-148.

ANTUNES, Joaquim Mata. 1977. «Para um denominador comum das aspirações políticas do povo português». *Pessoal*, Ano 2, 20: 3-8.

APG. 1976. «Alocução do presidente da Assembleia Geral da APGTRH». *Pessoal*, Ano 1, 19: 3-5.

APG. 1982. «A micro informática e a empresa de amanhã». *Pessoal*, Ano 7, 78: 3-14.

APG. 1985. «Conclusões». *Pessoal*, II Série, 13: 41-43.

APOLINÁRIO, J.M Marques. 1992. «O Ensino da Gestão: factos e mitos». *Dirigir*, Ano 6, 24: 3-7.

AZEVEDO, Artur Lemos de Azevedo. 1988. «Algumas notas sobre formação profissional». *Pessoal*, II Série, 35: 8-10.

AZEVEDO, Belmiro de. 1985. «Gerir Recursos Humanos é certamente a tarefa para a qual os gestores portugueses se encontram pior preparados». *Pessoal*, II Série, 13: 17-18.

BARRETO, Álvaro. 1976. «Conferência por um gestor». *Pessoal*, Ano 1, 19: 57-64.

BARRETO, Maria Margarida. 1990. «Jovens, a gestão do futuro». *Pessoal*, II Série, 43: 9-11.

BIDARRA, Manuel. 1989. «Anos 60, a década decisiva». *Pessoal*, II Série, 41: 10-15.

BILHIM, João. 1992. «Cultura e Fusões e Aquisições de Empresas». *Pessoal*, III Série, 56: 4-8.

BORGES, Rui. 1998. «Geração X: abaixo os empregos, vivam os projetos». *Pessoal*, VI Série, 81: 28-29.

BOTEQUILHA, João. 1977. «A Gestão dos Recursos Humanos e a Rentabilidade Económica da Empresa». *Pessoal*, Ano II, 29: 53-60.

CALDEIRA, Raul. 1991. «Gestão Global e Gestão Pessoal: a década terminal dos 1900». *Pessoal*, III Série, 48: 2-3.

CARDIM, Luís. 1987. «Uma conversa com Vitorino». *Dirigir*, Ano I, 1: 31-32.

CARDIM, Luís. 1987. «Um carro verde azeitona». *Dirigir*, Ano I, 2, 31-32.

CARDIM, José. 1987. «Troca de saber entre as chefias». *Dirigir*, Ano I, 1: 3.

CHANTRE, Manuel. 1976. «Os gestores no plano da empresa». *Pessoal*, Ano I, 19: 109-115.

CIP. 1974. «Panorama da conjuntura industrial – aspetos gerais e sectoriais». *A Indústria Portuguesa*, Ano 47, 557: 623-629.

COELHO, Francisco Peres (1984), “O Novo Papel do Diretor do Pessoal”, em *Pessoal*, II Série, N.º12, Novembro-Dezembro, 21-23.

COELHO, Guilherme Almeida. 1980. «Relações de trabalho nos países ocidentais». *Pessoal*, Ano 5, 57: 3-22.

CORDEIRO, René. 1976. «Alocução do presidente da APGTRH». *Pessoal*, Ano 1, 19: 153-162.

CORDEIRO, René. 1976. «Inquérito aos gestores». *Pessoal*, 18: 3-37.

CORDEIRO, René. 1978. «O conteúdo da função pessoal nas empresas e a regulamentação de trabalho por via negocial ou a falta de definição pelas empresas de objetivos globais e da gestão dos recursos humanos em particular». *Pessoal*, Ano 3, 35: 19-33.

CORDEIRO, René, FERNANDES, António Monteiro, RAMIREZ, José, SEQUEIRA, David. 1980. «Política Governamental e Negociação Coletiva num contexto de crise económica». *Pessoal*, Ano 10, 50/51: 37-60.

CORDEIRO, René. 1979. «Uma opinião sobre a lei 46/79 (comissões de trabalhadores)». *Pessoal*, Ano 4, 48: 3-11.

CORDEIRO, René *et al.* 1980. «Tendências e condicionantes da gestão de recursos humanos em Portugal». *Pessoal*, Ano 5, 59: 91-101.

CS. 1976. «As novas reivindicações do trabalho em Pessoal». Ano 1, 14: 36-A.

COSTA, Marcelino Pena, HENRIQUES, Vanessa. 2009. «Entrevista». *RH Magazine*, Ano 10, 63:44-50.

COSTA, Marcelino Pena. 1994. «O Trabalho Temporário: a Experiência Portuguesa». *Pessoal*, IV Série, 65: 10-16.

COSTA, Vítor Pina da. 1983. «Motivação, satisfação e performance nas organizações». *Pessoal*, II Série, 2: 13-17.

FERNANDES, António Monteiro. 1980. «A evolução das relações de trabalho desde 1974: algumas tendências gerais». *Pessoal*, Ano 5, 59: 17-25.

FERNANDES, António Monteiro. 1979. «A realidade atual da negociação coletiva em Portugal». *Pessoal*, Ano 4, 46: 3-12.

FERNANDES, António Monteiro. 1981. «Emprego e legislação do trabalho». *Pessoal*, Ano 6, 69: 13-20.

FERNANDES, António Monteiro, CORDEIRO, René, MALTEZ, Luís, COSTA, Orlando. 1980. «Tendências e condicionantes da gestão de recursos humanos em Portugal». *Pessoal*, Ano 5, 59: 91-101.

FERNANDES, Carvalho. 1978. «Negociação Coletiva: nova constante das relações de trabalho». *Pessoal*, Ano 3, 39: 15-29.

FERNANDES, Furtado. 1989. «Os anos 70, a década de todos os sonhos e algumas mutações». *Pessoal*, II Série, 41: 17-18.

FERREIRA, Manuel Dias. 1988. «Cultura da empresa – de que se trata, afinal?». *Pessoal*, II Série, 33/34: 14-18.

FONSECA, Fernando Adão da. 1985. «Flexibilidade e embaratecimento do fator trabalho». *Pessoal*, II Série, 13: 12-15.

FONSECA, João. 1979. «Perspetivas da contratação coletiva de trabalho em Portugal». *Pessoal*, Ano 4, 46: 13-27.

FREIRE, Paula. 2008. «O setor do trabalho temporário no contexto da atual crise económica – Dossier Trabalho Temporário/Outsourcing (contributos)». *Pessoal*, II Série, Ano 7, 73: 32.

FURSTENBERG, Friederich. 1981. «Atitudes e valores do trabalho». *Pessoal*, Ano 6, 68: 13-17.

GAMA, José A.P. 1990. «Os Recursos Humanos – que papel na empresa moderna e competitiva?». *Pessoal*, II Série, 45: 24-25.

GOUVEIA, J. Pereira. 1976. «O IX Encontro Anual da APGTRH: tema e objetivos». *Pessoal*, Ano 1, 19: 7-8.

GUERRA, Teresa Janz, COUTINHO, Justina Souza. 1987. «Qual o papel do encarregado – entrevista com Tereza Janz Guerra». *Dirigir*, Ano 1, 1: 11-14.

HELENO, Joaquim. 1980. «Os abusos de direito na lei das CTs e o seu controlo». *Educação Operária*, 13: 23-28.

ISHIDA, Hideo. 1982. «As condições de trabalho (no Japão): uma comparação com a Europa». *Pessoal*, Ano 7, 71: 23-41.

KAVRAN, Dragoljub. 1976. «A Gestão e seu contexto na Jugoslávia». *Pessoal*, Ano 1, 17: 3-34.

KÓVACS, Ilona. 1988. «A Formação no contexto da introdução de novas tecnologias». *Pessoal*, II Série, 35: 17-23.

LOPES, José Manuel. 1993. «Educação e Emprego – O Início da Vida Empresarial». *Pessoal*, III Série, 61: 16-21.

MACHADO, António Mendes. 1983. «Condições de gestão – gestão das condições». *Pessoal*, II Série, 5: 15-23.

MARIA, Nuno Santa. 1980. «Introdução». *Educação Operária*, 16: 3-9.

MARQUES, Ana Paula. 1988. «Produzir com Qualidade». *Dirigir*, Ano II, 3: 23-25.

MARQUES, Jorge. 1985. «Novos Valores, Poder e Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos». *Pessoal*, II Série, 14: 28-33.

MARQUES, Jorge. 1994. «Reengenharia e Gestão de Recursos Humanos». *Pessoal*, IV Série, 66: 11-14.

MARQUES, Jorge. 1984. «Repartição do tempo de trabalho». *Pessoal*, II Série, 8: 21-24.

MARQUES, Jorge. 1984. «Uma nova estratégia para o trabalho». *Pessoal*, II Série, 7: 7-9.

MARQUES, Maria Margarida. 1990. «Jovens quadros – estereótipos e identidade social». *Pessoal*, Série II, 43: 12-23.

MARTINS, Alcides. 1980. «Algumas considerações sobre o contrato de trabalho a prazo». *Pessoal*, Ano 5, 53: 3-14.

MARTINS, Alcides. 1990. «O regime de contrato de trabalho temporário». *Pessoal*, Série II, 43: 30-32.

MARTINS, Guilherme D' Oliveira. 1978. «Considerações sobre o sector público e o sector privado». *Educação Operária*, 8: 25-35.

MARTINS, J. Pascoal. 1982b. «Viver com o conflito». *Pessoal*, Ano 7, 70: 5-8.

MARTINS, J. Vaz. 1982. «A Função “Pessoal” como a maior da Gestão». *Pessoal*, Ano 7, 78: 5-22.

MARTINS, J. Vaz. 1977. «Apreciação do Pessoal e Planificação de Carreiras». *Pessoal*, Ano 2, 26: 3-5.

MARTINS, J. Vaz. 1984. «Gestão previsional de pessoal e planificação de carreiras». *Pessoal*, II Série, 12: 35-37.

MARTINS, João Silva. 2011. «Tecnologias e Gestão de Recursos Humanos». *RH Magazine*, 76: 24-29.

MARTINS, Paulo. 1980. «Comissões de Trabalhadores nas Empresas». *Educação Operária*, 13: 7-10.

MDE/S. 1974. «Um projeto de ação concreta». *Tempo Económico*, 11: 9-11.

MELRO, Fernando. 1988. «Encarregado: que funções, que imagem?». *Dirigir*, Ano 2, 4: 11-14.

MENDES, Pedro. 1991. «Qualidade Total e Gestão dos Recursos Humanos». *Dirigir*, Ano 5, 16: 41-44.

MENDES, Pedro. 1993. «Novos Desafios e um Novo Conceito na Gestão de Pessoal». *Pessoal*, III Série, 62: 38-41.

MENDES, Pedro. 1991. «Política de Pessoal e Cultura Organizacional». *Dirigir*, Ano 5, 19: 3-6.

MIGUEL, Pierre. 1982. «Modelos para a gestão previsional de pessoal numa grande empresa». *Pessoal*, Ano 7, 76: 13-27.

MOURA, Rui. 1996. «Da gestão de pessoal à gestão de pessoas». *Pessoal*, VI Série, 74: 18-21.

MOURA-PACHECO, M. 1992. «A Prioridade dos Recursos Humanos». *Pessoal*, III Série, 55: 14-18.

MOUSEAU, Pierre. 1981. «Um ator para a empresa do ano 2000 – o homem de hoje». *Pessoal*, Ano 6, 69: 37-48.

NASCIMENTO, José Pereira do. 1983. «Planeamento estratégico da formação». *Pessoal*, II Série, 5: 28-32.

NEVES, José Gonçalves das. 1991. «Antecipar e Participar: uma Estratégia para Conseguir Mais e Melhor». *Pessoal*, III Série, 48: 9-14.

NEVES, José Gonçalves das. 1999. «Gestão dos Recursos Humanos: evolução do conceito e das práticas». *RH Magazine*, 1: 53-62.

PENIM, Paulo Marques. 1984. «Círculos de Qualidade: introdução e conceitos básicos». *Pessoal*, II Série, 7: 36-39.

PEREIRA, Carlos. 1988. «Estratégia das empresas – motivação do seu pessoal». *Pessoal*, II Série, 32: 9-10.

PEREIRA, Ganhão. 1981. «Absentismo e Produtividade». *Pessoal*, Ano 6, 69: 49-55.

PEREIRA, João Martins. 1975. «Sabotagem económica: a opinião de João Martins Pereira». *Tempo Económico*, 14: 39-41.

PERESTRELO, J. 1980. «Tendências e condicionantes da gestão de recursos humanos». *Pessoal*, Ano 5, 59: 59-61.

PESSOA, Luís. 1989. «Do marketing direto ao marketing interno». *Dirigir*, Ano 3, 6: 33-35.

PESSOA, Luís. 1989a. «Marketing-Mix e Pessoal-Mix». *Dirigir*, Ano 3, 8, 36-40.

PETRONILHO, Ana, DUARTE, Andrea. 2010. «“Open days” são nova forma de recrutamento». *Diário Económico*, 7 de Dezembro de 2010, 2-3.

PINTO, J. L. Rebelo. 1989. «Qualidade, Produtividade e Cultura Organizacional». *Pessoal*, II Série, 39: 25-28.

PROVOST, Jean. 1982. «Burótica e gestão do pessoal». *Pessoal*, Ano 7, 75: 19-39.

RAMOS, J.H Romano. 1988. «Gestão Previsional dos Recursos Humanos (II)». *Pessoal*, II Série, 33/34: 10-12.

RIBEIRO. Luís Gonzaga. 2011. «Trabalho Temporário». *Revista Exame*, 324: 6.

RIBEIRO, Van Hoff. 1978. «Gestão de Pessoal-Relações de Trabalho». *Pessoal*, Ano 3, 35: 3-18.

ROCHA, Firmino. 1980. «A Gestão dos Recursos Humanos». *Pessoal*, Ano 5, 52: 3-9.

- RODRIGUES, José Ferreira. 1982. «O Contributo da Informática para a Gestão dos Recursos Humanos». *Pessoal*, Ano 7, 79: 3-22.
- SANTANA, Alberto. 1989. «1992, desafio à gestão dos recursos humanos». *Pessoal*, II Série, 37: 19-28.
- SANTOS, Bruno, RIBEIRO, Helena, BARBOSA, Catarina. 2010. «Motivar trabalhadores temporários». *Pessoal*, II Série, 94: 48-51.
- SANTOS, Carlos Almeida. 1990. «Portugal 1989 – rigidez ou flexibilidade no mercado de trabalho». *Pessoal*, II Série, 45: 20-22.
- SANTOS, Jaime Caldeira. 1991. «Excelência no Trabalho para Enfrentar a Mudança». *Pessoal*, III Série, 52: 10-12.
- SANTOS, Marina. 1986. «A Formação Profissional no Quadro da Adesão de Portugal à C.E.E». *Educação e Trabalho*, 37: 29-35.
- SARMENTO, Paulo Saldanha. 1989. «Gestão Personalizada das Carreiras». *Pessoal*, II Série, 42: 21-23.
- SEABRA, José Augusto. 1985. «O Sistema Educativo e a Modernização da Economia». *Pessoal*, II Série, 13: 37-40.
- SEVILHANO, Vítor. 1994. «O enterro do contrato de trabalho». *Pessoal*, IV Série, 67: 40.
- SILVA, Cristina Margarida Gonçalves. 1984. «Os Círculos de Qualidade – A Empresa – O Homem». *Pessoal*, II Série, 9: 21-24.
- SILVA, M. Alarcão. 1976. «Perspetiva da APGTRH». *Pessoal*, Ano 1, 19: 85-98.
- SILVA, M. Tavares. 1982. «Gestão da qualidade e círculos da qualidade – experiência Japonesa». *Pessoal*, Ano 7, 71: 3-10.
- SIMÃO, José Veiga. 1985. «Associar a inteligência ao desenvolvimento económico». *Pessoal*, II Série, 13: 3-6.
- SOARES, A. Castilho. 1977. «A empresa na China». *Pessoal*, Ano 2, 20: 9-15.
- SOARES, A. Castilho. 1976. «Alocução do presidente da Assembleia Geral da APGTRH». *Pessoal*, Ano 1, 19: 3-5.
- SOARES, Joaquim Sousa. 1979. «Recrutamento de pessoal». *Pessoal*, Ano 4, 42: 11-14.
- TEIXEIRA, Cláudio. 1979. «Na gestão dos recursos humanos». *Pessoal*, Ano 4, 44/45: 3-10.



TE. 1974. «Quem tem medo dos sindicatos?». *Tempo Económico*, 9: 9-10.

TE. 1974. «Um capitalismo progressivo?». *Tempo Económico*, 11: 8.

TRIGO, Maria Márcia. 1984. «Perspetivas de formação profissional a longo prazo – ensino e formação profissional extra-escolar». *Pessoal*, II Série, 9: 11-20.

VALA, Jorge, NEVES, Lobato. 1982. «Entrevista». *Pessoal*, Ano 7, 73-74: 3-8.

VEIGA, José Manuel, BRANCO, Cristina. 1992. «O Trabalho Temporário em Foco: entrevista com José Manuel Veiga». *Pessoal*, III Série, 54: 13-15.

VENDA, António Manuel. 2003. «A Viagem na Vertical». *Pessoal*, Ano 1, 6: 52-57.

VENDRAMINI, Luiz Carlos. 1980. «Considerações sobre a utilização do “serviço temporário”». *Pessoal*, Ano 5, 53: 19-21.

VIEIRA, António. 1996. «Estratégia e Cultura Organizacional: o papel do Marketing Interno». *Pessoal*, VI Série, 75: 13-16.

XAVIER, Bernardo. 1976. «Recentes intervenções dos trabalhadores nas empresas». *Pessoal*, Ano I, 19: 15-24.

### **Imprensa (Online)**

A.F. s.d. «O ABC das entrevistas | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/carreiras/o-abc-das-entrevistas/2325](http://aeiou.expressoemprego.pt/carreiras/o-abc-das-entrevistas/2325). Acedido a 07.11.11.

AGÊNCIA FINANCEIRA. 2011a. «Como arranjar emprego “à francesa” | agência financeira». [agenciafinanceira.iol.pt/dinheiro/emprego-trabalho-agencia-financeira-vagas-ofertas-de-emprego-ofertas-de-trabalho/1235111-3851.html](http://agenciafinanceira.iol.pt/dinheiro/emprego-trabalho-agencia-financeira-vagas-ofertas-de-emprego-ofertas-de-trabalho/1235111-3851.html). Acedido a 12.11.11.

AGÊNCIA FINANCEIRA. 2011. «Procura emprego? Ser licenciado já não ajuda | agência financeira». [agenciafinanceira.iol.pt/economia/emprego-licenciatura-trabalho-ofertas-jovens-agencia-financeira/1232611-1730.html](http://agenciafinanceira.iol.pt/economia/emprego-licenciatura-trabalho-ofertas-jovens-agencia-financeira/1232611-1730.html). Acedido a 15.11.11.

AGÊNCIA FINANCEIRA. 2012. «Ter um namorado no trabalho é bom ou mau? | agência financeira». [agenciafinanceira.iol.pt/empresas/trabalho-](http://agenciafinanceira.iol.pt/empresas/trabalho-)

relacoes-no-trabalho-relacoes-laborais-casais-namorados-agencia-financeira/1234192-1728.html. Acedido a 21.11.11.

ANTUNES, Marisa. 2011. «Saber escolher para vencer | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/saber-escolher-para-vencer/2428](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/saber-escolher-para-vencer/2428). Acedido a 09.09.11.

BARROSO, Ricardo Paz. 2011. «VÍdeo-CV: procurar emprego na era da imagem | ionline». [1.ionline.pt/conteudo/132236-video-cv-procurar-emprego-na-era-da-imagem.2012](http://1.ionline.pt/conteudo/132236-video-cv-procurar-emprego-na-era-da-imagem.2012). Acedido a 14.12.11.

CARRERA, Filipe, CASA DOS BITS, 2011. «“O velho CV já devia ter morrido” | Tek». [tek.sapo.pt/opiniao/o\\_velho\\_cv\\_ja\\_devia\\_ter\\_morrido\\_1141541.html](http://tek.sapo.pt/opiniao/o_velho_cv_ja_devia_ter_morrido_1141541.html). Acedido a 07.12.11.

CERQUEIRA, Marta. s.d. «A caminho do êxito | ionline». [isabe.ionline.pt/conteudo/892-a-caminho-do-exito](http://isabe.ionline.pt/conteudo/892-a-caminho-do-exito). Acedido a 20.12.11.

CERQUEIRA, Marta. s.d(b). «As redes sociais ultrapassam os classificados na hora de procurar emprego». [isabe.ionline.pt/conteudo/1921-as-redes-sociais-ultrapassam-os-classificados-na-hora-procurar-emprego](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1921-as-redes-sociais-ultrapassam-os-classificados-na-hora-procurar-emprego). Acedido a 29.11.11.

CERQUEIRA, Marta. s.d(a). «Quer aumentar a produtividade? Leve o seu cão para o trabalho | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/391-quer-aumentar-produtividade-leve-o-seu-ca-o-trabalho](http://isabe.ionline.pt/conteudo/391-quer-aumentar-produtividade-leve-o-seu-ca-o-trabalho). Acedido a 21.11.11.

CERQUEIRA, Marta. 2011. «Saídas profissionais. Empresas à cata de melhores alunos das universidades | ionline». [www1.ionline.pt/conteudo/121115-saidas-profissionais-empresas--cata-melhores-alunos-das-universidades](http://www1.ionline.pt/conteudo/121115-saidas-profissionais-empresas--cata-melhores-alunos-das-universidades). Acedido a 10.12.11.

COSTA, Margarida Vieira. s.d(a). «O fado é a arma secreta para combater os problemas das empresas em crise | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/2506-o-fado-e-arma-secreta-combater-os-problemas-das-empresas-em-crise](http://isabe.ionline.pt/conteudo/2506-o-fado-e-arma-secreta-combater-os-problemas-das-empresas-em-crise). Acedido a 11.10.11.

COSTA, Ana Pinto da. s.d. «Profissões com futuro | Seleções Reader's Digest». [seleccoes.pt/profiss%C3%B5es\\_com\\_futuro](http://seleccoes.pt/profiss%C3%B5es_com_futuro). Acedido a 21.11.11.

DUARTE, Andrea, CASTRO, Carla. 2011. «Saiba que passos seguir para escolher o curso certo | Económico». [economico.sapo.pt/noticias/saiba-](http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-)

que-passos-seguir-para-escolher-o-curso-certo\_123344.html. Acedido a 20.12.11.

EXPRESSOEMPREGO. s.d. «Carta de apresentação | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/carreiras/carta-de-apresentacao/2282](http://aeiou.expressoemprego.pt/carreiras/carta-de-apresentacao/2282). Acedido a 14.12.11.

FREITAS, Maribela. 2011. «À descoberta do mundo | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/a-descoberta-do-mundo/2429](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/a-descoberta-do-mundo/2429). Acedido a 09.11.11.

FREITAS, Maribela. 2011a. «ISCTE fomenta empregabilidade». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/iscte-fomenta-empregabilidade/2572](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/iscte-fomenta-empregabilidade/2572). Acedido a 15.12.11.

GOLEMAN, Daniel. 1997. «Inteligência Emocional» (texto resumido por Margarida Afonso). [student.dei.uc.pt/~mafonso/ge/IntEmoc.html](http://student.dei.uc.pt/~mafonso/ge/IntEmoc.html). Acedido a 02.12.11.

IEFP. s.d. «Como Procurar Emprego». [portal.iefp.pt/cdrom/introducao.html](http://portal.iefp.pt/cdrom/introducao.html). Acedido a 19.12.11.

INFOMONEY. 2011a. «Exageros: simpatia e proatividade em excesso podem prejudicar profissionais | Administradores». [administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/exageros-simpatia-e-proatividade-em-excesso-podem-prejudicar-profissionais/45693/](http://administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/exageros-simpatia-e-proatividade-em-excesso-podem-prejudicar-profissionais/45693/). Acedido a 19.10.11.

INFOMONEY. 2011. «Saiba o que realmente justifica um aumento de salário | Administradores». [administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/saiba-o-que-realmente-justifica-um-aumento-de-salario/43848/](http://administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/saiba-o-que-realmente-justifica-um-aumento-de-salario/43848/). Acedido a 29.11.11.

ISABE. s.d(f). «A crise pode ser o passo seguinte para poder subir na carreira | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/3156-a-crise-pode-ser-o-passo-seguinte-poder-subir-na-carreira](http://isabe.ionline.pt/conteudo/3156-a-crise-pode-ser-o-passo-seguinte-poder-subir-na-carreira). Acedido a 15.12.11.

ISABE. s.d(e). «Como abordar o tema férias com o seu chefe | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1932-como-abordar-o-tema-ferias-com-o-seu-chefe](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1932-como-abordar-o-tema-ferias-com-o-seu-chefe). Acedido a 29.11.11.

ISABE. s.d(k). «Como lidar quando um colega de trabalho perde o emprego | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/2129-como-lidar-quando-um-colega-trabalho-perde-o-emprego](http://isabe.ionline.pt/conteudo/2129-como-lidar-quando-um-colega-trabalho-perde-o-emprego). Acedido a 29.11.11.

ISABE. s.d(a). «Como se dar bem numa entrevista de grupo | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/351-como-se-dar-bem-numa-entrevista-grupo](http://isabe.ionline.pt/conteudo/351-como-se-dar-bem-numa-entrevista-grupo). Acedido a 21.11.11.

ISABE. s.d(i). «Conversas a evitar no local de trabalho | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/2131-conversas-evitar-no-local-trabalho](http://isabe.ionline.pt/conteudo/2131-conversas-evitar-no-local-trabalho). Acedido a 29.11.11.

ISABE. s.d. «Dicas para uma entrevista de emprego bem sucedida | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/305-dicas-uma-entrevista-emprego-bem-sucedida](http://isabe.ionline.pt/conteudo/305-dicas-uma-entrevista-emprego-bem-sucedida). Acedido a 20-12-11.

ISABE. s.d(d). «Domine a arte da negociação | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1621-domine-arte-da-negociacao](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1621-domine-arte-da-negociacao). Acedido a 21.11.11.

ISABE. s.d(g). «Evite o stresse no trabalho | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/2320-evite-o-stresse-no-trabalho](http://isabe.ionline.pt/conteudo/2320-evite-o-stresse-no-trabalho). Acedido a 02.12.11.

ISABE. s.d(c). «Saiba como lidar com um chefe workaholic | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1360-saiba-como-lidar-com-um-chefe-workaholic](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1360-saiba-como-lidar-com-um-chefe-workaholic). Acedido a 02.12.11.

ISABE. s.d(b). «Seja pontual | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1638-seja-pontual](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1638-seja-pontual). Acedido a 21.11.11.

ISABE. s.d(j). «Sete dicas para não pôr a sua vida profissional em risco enquanto socializa no Facebook| isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1149-sete-dicas-nao-pr-sua-vida-profissional-em-risco-enquanto-socializa-no-facebook](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1149-sete-dicas-nao-pr-sua-vida-profissional-em-risco-enquanto-socializa-no-facebook). Acedido a 21.11.11.

ISABE. s.d(h). «Tenha uma atitude Zen no trabalho | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/2733-tenha-uma-atitude-zen-no-trabalho](http://isabe.ionline.pt/conteudo/2733-tenha-uma-atitude-zen-no-trabalho). Acedido a 19.10.11.

KRUGMAN, Paul. s.d. «Acha mesmo que a educação é a chave para arranjar trabalho? | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1855-acha-mesmo-que-educacao-e-chave-arranjar-trabalho](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1855-acha-mesmo-que-educacao-e-chave-arranjar-trabalho). Acedido a 29.11.11.

MADEIRA, João Paulo. 2011. «Católica com empregabilidade | Sol». [sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content\\_id=24756](http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=24756). Acedido a 20-12-11.

MATEUS, Cátia. 2011d. «Como causar uma primeira boa impressão | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/como-causar-uma-primeira-boia-impressao/2664](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/como-causar-uma-primeira-boia-impressao/2664). Acedido a 28.12.11.

MATEUS, Cátia. 2011c. «Currículos que abrem portas | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/curriculos-que-abrem-portas/2628](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/curriculos-que-abrem-portas/2628). Acedido a 26.12.11.

MATEUS, Cátia. 2011. «Mais oportunidades para os financeiros | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/mais-oportunidades-para-os-financeiros/2489](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/mais-oportunidades-para-os-financeiros/2489). Acedido a 10.12.11.

MATEUS, Cátia. 2011b. «O poder das redes profissionais | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/o-poder-das-redes-profissionais/2692](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/o-poder-das-redes-profissionais/2692). Acedido a 29.12.11.

MATEUS, Cátia. 2011a. «O que procuram as empresas nos licenciados que recrutam | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/o-que-procuram-as-empresas-nos-licenciados-que-recrutam/2522](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/o-que-procuram-as-empresas-nos-licenciados-que-recrutam/2522). Acedido a 19.10.11.

MATEUS, Cátia, ANTUNES, Marisa. 2006. «Técnicos, profissionais e bem pagos | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Id=1528](http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Id=1528). Acedido a 13.04.11.

MATEUS, Cátia. 2010. «Temporários à conquista do mercado | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/noticias/temporarios-a-conquista-do-mercado/2241](http://aeiou.expressoemprego.pt/noticias/temporarios-a-conquista-do-mercado/2241). Acedido a 19.10.11.

MENDES, Solange Sousa. s.d(b). «Dê-se bem com o seu chefe | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/947-de-se-bem-com-o-seu-chefe](http://isabe.ionline.pt/conteudo/947-de-se-bem-com-o-seu-chefe). Acedido a 21.11.11.

MENDES, Solange Sousa. s.d. «Estimule a sua habilidade e deixe sobressair o seu talento | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/3128-estimule-sua-habilidade-e-deixe-sobressair-o-seu-talento](http://isabe.ionline.pt/conteudo/3128-estimule-sua-habilidade-e-deixe-sobressair-o-seu-talento). Acedido 15.12.11.

MENDES, Solange Sousa. s.d(a). «Vá de férias! | isabe». [isabe.ionline.pt/conteudo/1436-va-ferias](http://isabe.ionline.pt/conteudo/1436-va-ferias). Acedido a 25.02.11.

PEREIRA, Rafael. 2011. «Sabe o que é o BranchOut? Você pode achar seu próximo emprego pelo Facebook | Época». [revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI243835-15259,00.html](http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI243835-15259,00.html). Acedido a 14.12.11.

PETIZ, Joana. 2011. «Sete conselhos para sobreviver à entrevista e sair de lá com emprego | ionline». [ionline.pt/conteudo/99504-sete-conselhos-sobreviver--entrevista-e-sair-la-com-emprego](http://ionline.pt/conteudo/99504-sete-conselhos-sobreviver--entrevista-e-sair-la-com-emprego). Acedido a 21.11.11.

PIONEIRO 2011. «Bom humor no ambiente de trabalho pode aumentar produtividade da empresa | Pioneiro». [pioneiro.clicrbs.com.br/rs/noticia/2011/04/bom-humor-no-ambiente-de-trabalho-pode-aumentar-produtividade-da-empresa-3263031.html](http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/noticia/2011/04/bom-humor-no-ambiente-de-trabalho-pode-aumentar-produtividade-da-empresa-3263031.html). Acedido a 29.11.11.

QUEDAS, Pedro. 2011. «A arte de conseguir um emprego | Económico». [economico.sapo.pt/noticias/a-arte-de-conseguir-um-emprego\\_115178.html](http://economico.sapo.pt/noticias/a-arte-de-conseguir-um-emprego_115178.html). Acedido a 21.11.11.

RANDSTAD. 2010. «O primeiro passo para procura de emprego: o Curriculum Vitae». *Na minha onda: revista do colaborador Randstad*. Ano 1, 2: 10-11. [randstadportugal.com/images/guia\\_do\\_colaborador.swf](http://randstadportugal.com/images/guia_do_colaborador.swf). Acedido a 27.10.11.

SAPOEMPREGO. s.d(e). «Aliviar o Stress | SAPO Emprego». [emprego.sapo.cv/guia-carreira/artigo/259/aliviar-o-stress.htm](http://emprego.sapo.cv/guia-carreira/artigo/259/aliviar-o-stress.htm). Acedido a 15.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(f). «A Melhor Receita Para Começar Bem o Dia | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/302/a-melhor-receita-para-comecar-bem-o-dia.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/302/a-melhor-receita-para-comecar-bem-o-dia.htm). Acedido a 23.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(g). «Banda sonora para trabalhar | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/12/banda-sonora-para-trabalhar.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/12/banda-sonora-para-trabalhar.htm). Acedido a 26.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(h). «Lidar com o desemprego | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/160/lidar-com-o-desemprego.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/160/lidar-com-o-desemprego.htm). Acedido a 15.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(b). «Postura de sucesso | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/26/artigo.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/26/artigo.htm). Acedido a 02.11.11.

SAPOEMPREGO. s.d(a). «Palavras a Evitar | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/254/palavras-a-evitar.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/254/palavras-a-evitar.htm). Acedido a 20.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(c). «Proatividade | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/151/artigo.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/151/artigo.htm). Acedido a 02.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d(d). «Team Building | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/175/team-building.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/175/team-building.htm). Acedido a 23.12.11.

SAPOEMPREGO. s.d. «Um Curriculum competitivo | SAPO Emprego». [emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/20/um-curriculum-competitivo.htm](http://emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/20/um-curriculum-competitivo.htm). Acedido a 26.12.11.

SW. s.d. «Venda as suas ideias | Expresso Emprego». [aeiou.expressoemprego.pt/Carreiras.aspx?Id=4393](http://aeiou.expressoemprego.pt/Carreiras.aspx?Id=4393). Acedido a 15.12.11.

TORRES, Cláudia, DUARTE, Alzira. 2011. «Coaching em contexto organizacional | Jornal de negócios online». [jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=502001](http://jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=502001). Acedido a 15.12.11.

### **Vídeos Youtube (Online)**

2011.11.02. *Catarina Horta, Diretora RH da Randstad Portugal em entrevista na RTP*. [youtube.com/watch?v=v0CIIDO8NY8](http://youtube.com/watch?v=v0CIIDO8NY8). Acedido a 28.12.11.

2009.08.25. *Conseguindo realização pessoal no trabalho, Daniel Godri*. [metacafe.com/watch/ydKlnuabjqM/conseguindo\\_realizacao\\_pessoal\\_no\\_trabalho/?noFBRedirect=1#\\_=\\_](http://metacafe.com/watch/ydKlnuabjqM/conseguindo_realizacao_pessoal_no_trabalho/?noFBRedirect=1#_=_). Acedido a 21.11.11.

2009.09.24. *Drewberry overview / Employee Engagement & Research Consultancy*. [youtube.com/watch?v=lu4HS70RJEI](http://youtube.com/watch?v=lu4HS70RJEI). Acedido a 29.11.11.

2011. 03.23. *Emprego depois dos 40: aumenta o número de vagas – Hoje em dia*. [youtube.com/watch?v=olSxmomhpFE](http://youtube.com/watch?v=olSxmomhpFE). Acedido a 29.11.11.

2010.11.15. *Gestão RH | Entrevista a Catarina Horta, Diretora RH Randstad Portugal*. [rhtv.com.pt/espaco\\_rh/catarina\\_horta.html](http://rhtv.com.pt/espaco_rh/catarina_horta.html). Acedido a 25. 11.10.

2008.05.24. *Gladiator – Motivation*. [youtube.com/watch?v=HkPYMHM4KFc](http://youtube.com/watch?v=HkPYMHM4KFc). Acedido a 13.10.11.

2009.08.22. *Novo emprego – Dicas para o jovem profissional*. [youtube.com/watch?v=Kcb-hOCvtNk](http://youtube.com/watch?v=Kcb-hOCvtNk). Acedido a 15.11.11.

2008.09.13. *O seu valor no trabalho e na vida!*.  
youtube.com/watch?v=E\_BGDnb6ipA&feature=related. Acedido a  
22.10.11.

2010. 07.21. *R50 Dance Moves*.  
youtube.com/watch?v=vvvBT1JJ5w8&feature=related. Acedido a  
13.04.11.

### **Entrevistas**

Débora Monteiro. 03-12-2012, via e-mail.

### **Arquivo**

Arquivo Nacional da Torre do Tombo, Fundo PIDE/DGS

Manpower Portugal.